قراءات فى
ادارة التسويق

الدكتـــور
محمد فريد الصحن
دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال
جامعة ستراثكليد - بالمملكة المتحدة
أستاذ إدرة الأعمال المساعد
كلية التجارة   جامعة الأسكندرية

١٩٩٥

الدار الجامعية
طبع نشر - توزيع
ص ب ٣٥ الابراهيمية رمز اسكندرية

قراءات فى

ادارة التسويق

محمد فريد الصحن
دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال
جامعة ستراثكليد بالمملكة المتحدة
استاذ إدرة الأعمال المساعد
كلية التجارة جامعة الأسكندرية

١٩٩٥

الدار الجامعية
طبع نشر توزيع
ص ٣٥ الابراهيمية مر اسكندرية

بسم الله الرحمن الرحيم

تصدير

هذه هى مجموعة المحاضرات التى ألقيت على طلاب الفرقة الرابعة مقرر " إدارة التسويق " . فهى مجموعة من القراءات والموضوعات المتقدمة التى تتعرض لإدارة وعملية النشاط التسويقى .

ويلاحظ أن الموضوعات التى تم طرحها فى هذه القراءات لا تعكس مرجع متكامل فى إدارة التسويق بقدر ما تعكس الموضوعات التى تم تغطيتها فى هذا المقرر ، فعلى سبيل المثال فإن هناك العديد من الموضوعات التي لم يتم تغطيتها حيث أنه سبق للطالب التعرض لها بمزيد من التفصيل عند دراسته لمقرر " مبادىء التسويق " ولذا فإن المفاهيم المتعلقة بدراسة المستهلك والأسواق ونظم المعلومات وبحوث التسويق تم التعرض لها فى سياق الموضوعات المطروحة ولم يخصص لها فصولاً مستقلة . وكذلك فعند التعرض للباب الثانى وهو عناصر المزيج التسويقى تم التحدث فقط عن بعض العناصر التى لم يتم دراستها فى المقرر السابق .

ويود المؤلف أن يوجه الشكر إلى د. نادية العارف ، لموافقتها على تضمين هذا المرجع فصلاً عن التسويق الإجتماعى قامت بكتابته فلها جزيل الشكر . كما يود المؤلف أن يشكر السيد / علاء عباس - المعيد بقسم إدارة الأعمال ، حيث قام بالمساعده فى إعداد المادة العلمية للفصل الثالث إعتماداً على مرجع فيليب كوتلر فى إدارة التسويق .

وفى النهاية أرجو أن يكون فى المعلومات الواردة فى هذه القراءات كل النفع لأعزائي الطلاب مع تمنياتى بالنجاح

المؤلف

الباب الأول

المفاهيم الأساسية للتسويق

الفصل الأول

دور التسويق فى المنظمات الحديثة

مقدمه :

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الادارية لأى منظمة ومحدده لنجاحها. فقدره أى منظمة على انتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدوده ما لم يصاحبها جهداً تسويقياً فعالاً يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. فقد تقوم ادارة الانتاج بأنتاج سلعة معينة بكميات كبيرة وتكلفة مناسبة، وقد تضع اداره البحوث والتطوير تصميماً جذاباً للسلعة وتوفر الإدارة المالية التمويل الكافى ... ولكن كل هذه الجهود لن تؤتى ثمارها الا بالتسويق الفعال للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للسوق المستهدف.

ولقد زاد الاهتمام في الآونه الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم التسويقية فى معظم المنظمات على اختلاف أنواعها نتيجة للعديد من العوامل منها زيادة الانتاج (المعروض) بكميات تفوق الطلب عليه وزيادة المنافسة بين المنظمات واتساع الأسواق، وبعد المسافة بين المنتجين والمستهلكين وغير ذلك من العوامل التي أدت الي تحول السوق من "سوق بائعين" (حيث الكميات المعروضة أقل من الكميات المطلوبه من سلعة معينه) إلى سوق مشترين حيث تزداد الكميات المعروضة من السلعة عن الطلب عليها. وقد أدى ذلك إلى تحول النظر للنشاط التسويقى من كونه اداه لاتاحة السلع فى الأسواق المختلفة وحث المستهلك لشرائها، إلى النظر اليه كنشاط وفلسفة تقوم علي اشباع احتياجات المستهلك عن طريق دراسة سلوكه ودوافعة للشراء وتخطيط وتقديم المنتجات التي تشبع هذه الاحتياجات وبسعر مناسب وفى المكان المناسب والوقت المناسب ... الخ.

وتمثل دراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية أهمية خاصة في مصر وخاصة بعد اتجاه الدوله لسياسات الاصلاح الاقتصادى وتحرير الاقتصاد ليعمل فى ظل آليات جديدة للسوق تقوم على المنافسة بين المنظمات المختلفة سواء المملوكه للدوله أو تلك التى تعمل فى القطاع الاستثمارى والخاص وتشجيع الدوله لفتح أسواق جديدة والاتجاه نحو التصدير ... كل هذه العوامل ادت إلى زيادة الاهتمام بالممارسات التسويقية علي مستوى المنظمات حتى تضمن تحقيق الموائمة بين خدمة المستهلك وتحقيق اهدافها المتعلقة بالربحية.

مالذى يميز أداء المنظمات ؟

بدأ هذا السؤال - فى الأونه الأخيره - يطرح نفسه علي مستوى كل من الاكاديمين والممارسين كنتيجه مباشرة لزيادة حدة المنافسة ليس فقط علي المستوي المحلي بل علي المستوي الدولي. وفي دراسة تضمنها كتاب البحث عن التفوق *In Search of excellence* طبقت علي خمسين من كبري الشركات العالية الناجحة (مثل *Procter & Gamble, IBM, 3M*) وجد أن هذه الشركات تشترك في صفات معينة تؤهلها لكي تكون من الشركات القائدة في الصناعات التي تعمل فيها[١].

وقد ذكر أن السمة المميزة للتفوق في هذه الشركات تكمن في

١- القدرة علي تقديم افضل خدمة وجودة للمستهلك المستهدف.

٢- القدرة علي الابتكار أي تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر لمقابلة التغيرات المختلفة في احتياجات ورغبات المستهلكين.

وفي محاولتها اشباع احتياجات ورغبات عملائها، فإن هذه الشركات تضع مستهلكيها في بؤرة اهتماماتها وتركز علي اكتشاف مايرغبه المستهلك وتترجم هذه الرغبات في شكل سلع وخدمات تقدم حلولا لمشاكله. فعندما سئل أحد المديرين في شركة *IBM* للحاسبات والاتصالات ماهي المنتجات التي تقوم ببيعها ؟ كانت اجابته "ان الشركة لا تبيع منتجات وانما حلولا لمشاكل العملاء".

فقدرة المنظمة علي اشباع احتياجات المستهلكين بكفاءة وربحية هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لتواجدها في السوق واستمراريتها في تحقيق اهدافها. فالمنظمات تسعي الي تحقيق هدف مزدوج وهو مقابلة احتياجات عملائها وتحقيق مستوي ربحية مرضي. ويتأتي ذلك بصفة اساسية من خلال النشاط التسويقي حيث أنه النشاط الوحيد الذي يترجم مخرجات المنظمة وجهودها في شكل مقابل مادي ويولد الايرادات من خلال المبيعات التي تتحقق، حيث أن منتجات الشركة لاقيمة لها مالم يتم بيعها في الأسواق.

ماهية التسويق؟

ماذا يعني لفظ التسويق بالنسبة لك؟ قد يستغرق الأمر منك فترة طويلة حتي تصل الي الاجابة المطلوبة. وليس ذلك مستغربا فهناك الكثير من الخلط في المفاهيم بين الدارسين والممارسين علي السواء حول ماهية النشاط التسويقي. فلفترة طويلة من الزمن كان التسويق - ومازال للبعض - يعني البيع ومهاراته، وللبعض الآخر اتاحة وتوصيل السلعة في المكان والزمان الذي يرغبه المستهلك. ولعل كثرة الاعلانات التي تراها أو تسمعها تجعلك تفكر في التسويق علي أنه فن الاعلان عن منتجات المنظمة. علي كل فإن كل هذه الإتجاهات التي اشرنا اليها تمثل جوانب اساسية للعمل التسويقي ولكنها بالطبع لاتعني التسويق بل أنها احدى مكوناته .

وبطبيعة الحال، يمكن ارجاع الاختلافات في المفاهيم تجاه التسويق الي المراحل المختلفة التى مر بها نشاط التسويق حتي وصل الي الصورة التي اتفق عليها الكثير من الكتاب والممارسين في الوقت الحاضر. فقد شهد النشاط التسويقي مراحل مختلفة من أوجه التركيز عبر مختلف مراحل النمو الاقتصادي أدت الي تطور الاهتمام بالجوانب المختلفة للتسويق وذلك علي النحو التالي.

- تقليديا كانت النظرة الأساسية للنشاط التسويقي علي أنه توزيع واتاحة السلع في الأسواق. والسبب في ذلك يرجع الي انخفاض الكميات المعروضة من

السلع ومن ثم فان الاهتمام الاساسي كان منصبا علي الكيفية التي تصل بها السلع الي الأسواق. وقد انعكس ذلك في تعريف الجمعية الامريكية للتسويق AMA في النظر للنشاط التسويقي علي أنه "أداء انشطة الأعمال التي تختص بانسياب السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك أو المستخدم".

- بعد أن تمكن المنتجون من زيادة انتاجهم بصورة تزيد عن احتياجات السوق، بدأ التركيز على بيع هذا الفائض من خلال الاهتمام بوظيفة البيع سواء عن طريق رجال البيع الممثلين للشركة أو المتاجر المختلفة. وقد ساد الاعتقاد لفترة طويلة أن التسويق والبيع هما مترادفان لكلمة واحدة ومن ثم فان التركيز كان علي عقد الاتفاقات التجارية والتي اعتمدت في البداية علي اسس المقايضة ثم تطورت عن طريق استخدام النقود كوسيلة للتبادل وفي هذه المرحلة كان الاهتمام الاساسي بالبيع وطرقه.

- ومع تطور الاسواق واتساعها، وظهور الأسواق القومية واتساع مجالات الاتصال مع هذه الأسواق، بدأت الشركات في ادراك قيمة الاعلان والاتصالات واسعة النطاق كوظيفه مساعدة للبيع ورجاله. فالاعلان يساعد علي خلق اهتمامات المستهلك والطلب علي السلعة أو الخدمة وتدعيم ولائه. ولذا بدأ استخدام الاعلان بجانب البيع كجوانب اساسية للنشاط التسويقي.

- وقد ساهم التطور السريع للاسواق في القرن العشرين وحدة المنافسة في زيادة الحاجة الي المعلومات التسويقية والتي يمكن استخدامها كاساس لتخطيط ووضع استراتيجيات الشركة. ففي هذه المرحلة بدأت الشركات في ادراك أن الطريق السليم لتخفيض المخاطر ومواجهة المنافسة هي دراسة وبحث مايريده المستهلك ودوافعه ورأيه في الشركة ومنتجاتها، ومن ثم ظهرت أهمية بحوث التسويق ودورها في تخطيط المنتجات وتسعيرها والاعلان عنها وتوزيعها.

- ولكن من الملاحظ أن هذه الوظائف (التوزيع، البيع، الاعلان، البحوث) كانت

تؤدي في البداية بصورة منفردة ومستقلة عن بعضها البعض بالرغم من أهمية التنسيق بينها، مما دعا الكثير من الشركات الي النظر الي هذه الأدوات من جانب تكاملي بحيث تهدف في النهاية الي تقديم منتجات تشبع احتياجات المستهلك والتأثير عليه من خلال الوظائف والادوات التسويقية المختلفة بحيث تؤدي كل وظيفة دور معين في التأثير وتحقيق الاشباع. وقد أدي ذلك إلي إنشاء ادارة التسويق داخل الشركات تقوم بتنمية البرامج والخطط التسويقية المتكاملة واصبحت هذه الإدارة من ضمن الإدارات الرئيسية في أي شركة.

والآن، مرة أخري، ماذا يعني التسويق بالنسبة لك؟

يمكن القول بأن إصلاح التسويق قد يعنى اشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وقد تبنى بعض الكتاب وجه نظر كلية لتعريف التسويق *macro marketing* علي أنه، "خلق وتسليم مستوى معيشة أفضل" ومن ثم فالتسويق هو عملية اجتماعية تهدف الي تحقيق أهداف المجتمع من خلال الموائمة بين المعروض غير المتجانس من السلع المقدمة بواسطة المنتجين وبين الطلب غير المتجانس علي السلع من جانب المستهلكين، ومن ثم فان التركيز ينصب علي الوظائف التسويقية المؤداة علي مستوى المجتمع لسد الفجوة بين المعروض والمطلوب، بينما البعض الأخر ينظر الي التسويق من منظور جزئى *micro marketing*. علي أنه مجموعة من الأنشطة التي تؤدي الي اشباع احتياجات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة من خلال انشطة تخطيط المنتج والتسعير والترويج والتوزيع والتي تساهم في تحقيق الاشباع المطلوب.

ويوضح الجدول (١/١) أمثلة من التعريفات المستخدمة في التسويق عبر فترات زمنية مختلفة.

وبطبيعة الحال، فان اهتمامنا لن يكون منصباً علي مناقشة هذه التعريفات، بقدر مايهمنا من الوصول الي تعريف شامل للنشاط التسويقي يسـ م كمرشد عند دراسة هذا النشاط. ويمكن الوصول الي ذلك من خلال مناقشة ـاهيم الاساسية التي يستند اليها النشاط التسويقي.

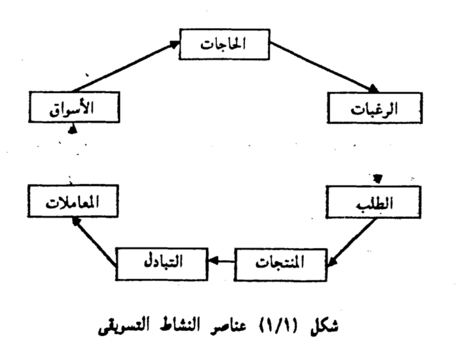
(جدول (١/١) التعريف المختلفة للتسويق

التسويق هو	المؤلف
● "خَلق وتسليم مستوى معيشة أفضل للمجتمع "	*مازور* ١٩٤٧
● "أداء أنشطة الاعمال التي تختص بأنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم"	*الجمعية الأمريكية للتسويق* ١٩٦٠
● "نظام كلى لتكامل أنشطة الاعمال ،المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات المشبعة لرغبات المستهلكين الحاليين.	*ستانتون* ١٩٧١
● "أنشطة تبادلية شاملة تؤدى بواسطة أفراد وتنظيمات بهدف اشباع الرغبات الانسانية"	*اينز* ١٩٧٧
● "نشاط انسانى يهدف إلى أشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عمليات تبادلية".	*كوتلر* ١٩٨٠

المفاهيم الاساسية للتسويق

من خلال عرض التعاريف المختلفة للنشاط التسويقي نجد أن هناك العديد من المفاهيم التي تحدد عناصر "اللعبة التسويقية" التي يجب علي أي دارس أو ممارس التعرف عليها ودراستها لتكون بمثابة الاساسيات التي يرتكز عليها هذا النشاط. وهذه المفاهيم هي الحاجات والرغبات والطلب والمنتجات والتبادل والمعاملات والاسواق(٢).

ويوضح شكل (١/١) العناصر الاساسية للنشاط التسويقي. وسوف يتم تناول كل عنصر بقليل من التفصيل.



شكل (١/١) عناصر النشاط التسويقى

١-الحاجات *Needs*

تعتبر الحاجات الانسانية المفهوم الاساسي لدراسة التسويق. فالانسان لديه العديد من الحاجات التي يسعي الي اشباعها. وتتضمن هذه الحاجات مجموعة الحاجات المادية للطعام والملبس والدفء والامان، والحاجات الاجتماعية للانتماء

والتفاعل والتقدير، والحاجات الفردية للمعرفة وتحقيق الذات وبطبيعة الحال يسعي الفرد الي التدرج في اشباع هذه الحاجات بحيث ينتقل من مستوي معين للحاجات بعد اشباعها الي مستوي اعلي لمحاولة تحقيقها واشباعها.

ويلاحظ أن الحاجة غير المشبعة قد تفرض علي الفرد تصرفين اساسيين وهما: (أ) التطلع الي اشباع الحاجة أو (ب) محاولة تقليل مستوي الحاجة. ويلاحظ أن حاجات الفرد تختلف من مجتمع لآخر حسب مستوي التقدم الاقتصادي داخل المجتمع. ففي المجتمعات المتقدمة اقتصاديا يتطلع الفرد الي اشباع حاجاته ويساعده في ذلك ارتفاع مستوي دخله ومن ثم قدرته علي الإشباع بعكس الافراد في المجتمعات المتخلفة نسبيا والذين يسعون الي التقليل من مستوي الحاجة أو محاولة اشباعها بما هو متاح من سلع وخدمات.

٢- الرغبات *Wants*

تمثل الرغبات مرحلة متقدمة من الحاجات. فقد يرغب الفرد في التنقل ويفضل سيارة من اسم معين، ومن ثم فان الرغبات هي الوسائل التي تستخدم في اشباع الحاجة. وتختلف رغبات الفرد باختلاف الثقافة والحضارة والشخصية. فقد يشعر الفرد بحاجته الي الطعام وقد يختار الفرد الامريكي سلعة الهمبورجر لاشباعها ويفضل المستهلك الفرنسي الباتية والكرواسون.. وهكذا.. ومن ثم فإن دور رجل التسويق هو إيجاد وتقديم السلع والخدمات التي تشبع الحاجة وخلق تفضيلات معينة لدي المستهلك لاقتناء وشراء سلع الشركة بدلا من سلع المنافسين.

وفي الواقع العملي نجد أن بعض الشركات تقوم بالخلط بين الحاجات والرغبات فعلي سبيل المثال بان منتج الاتاري يعتقد أن المستهلك يحتاج الي لعبة الاتاري ولكنه في الحقيقة يحتاج الي التسلية، وهيئة السكك الحديدية تعتقد أن المستهلك يحتاج الي خدمات النقل بالسكك الحديدية ولكنه في الحقيقة يحتاج الي التنقل بصفة عامة من مكان إلي آخر.. وهكذا. ولذا فان العديد من المنتجين يعانون بما

يسمي "بقصر النظر التسويقي *marketing myopia* حيث أن كل اهتمامهم ينصب علي السلع التي ينتجونها او الخدمات التي يقدمونها وليس علي احتياجات المستهلك فهم يتناسون أن المنتجات هي فقط وسيلة لحل مشكلة لدي المستهلك واشباع حاجاته. ولهذا فعلي المنتجين من وقت لآخر أن يقوموا بدراسة احتياجات المستهلك ويقدموا المنتجات الجديدة التي تشبع هذه الحاجات(٣).

٣- الطلب *Demand*

ماالذي يشكل الطلب علي سلعة ما؟ يلاحظ أن الافراد لديهم رغبات غير محدودة وموارد واموال محدودة، ومن هنا تظهر المعادلة الصعبة. فعلي الفرد أن يختار المنتجات التي تمده بأقصي اشباع ممكن في حدود موارده المالية. ولهذا فإن الطلب علي سلعة ما يتحدد برغبة الفرد في اقتناءها والقوة الشرائية لديه. ويتحدد الطلب الخاص بالمنظمات في حدود جغرافية (سوق محلي، قومي، دولي) وفي خلال فترة زمنية معينة.

ويلاحظ أن هناك العديد من المؤشرات التي تساعد علي تحديد مدي وجود طلب علي أنواع معينة من المنتجات. فاذا كان عدد المسافرين من مصر الي دول العالم حوالي ٨٠٠٠٠٠ في العام وكمية الدواجن المستهلكة ٤٠٠٠٠٠٠ وكمية الاراضي المزورعة ٢٠٠٠٠٠ فدان، فان هذا بطبيعة الحال سيؤدي الي وجود طلب علي الوجبات التي تقدم علي الطائرة، والعلف الحيواني الذي يستخدم في تغذية الدواجن، والأسمدة والبذور التي تستخدم في الزراعة... وهكذا.

والمنظمة الناجحة هي التي تتنبأ بحجم الطلب المتوقع علي منتجاتها حيث أن ذلك يساعد في تحديد الحجم الملائم من الانتاج والطاقات الإدارية المطلوب توافرها.

٤- المنتجات *Products*

إن وجود الحاجات والرغبات الانسانية، وظهور طلب عليها يتطلب تواجد منتجات لاشباع هذه الحاجات والرغبات. فاذا شعر الفرد بالملل والضجر فأنه يكون في حاجة الي التسلية. ولهذا قد يقرر شراء جهاز فيديو (سلعة مادية) أو الذهاب الي فندق (خدمة) أو ممارسة بعض التمرينات الرياضية (نشاط) او الذهاب الي السيرك (شخص) أو السفر الي الغردقة (مكان)....الخ. ومن ثم فإن هذه البدائل متاحة لاشباع حاجة معينة لدي المستهلك. وبطبيعة الحال يقوم المستهلك باختيار المنتج الذي يقدم له أفضل اشباع ممكن من بين مجموعة المنتجات المتاحة *Set of products*.

وقد يتبادر الي الذهن أن المنتج هو ذلك السلعة المادية التي تقوم الشركة بانتاجها وتسويقها. ولكن نجد أن كلمة منتج تحظي بشمولية أوسع وقد يكون سلعة مادية أو خدمة أو فكرة أو تنظيم أو شخص أو مكان أو أي شيء مشبع للحاجة.

ويذهب بعض الكتاب الي أبعد من هذا فينظرون الي المنتج من وجهة نظر المنافع والخدمات التي يحصل عليها المستهلك من استخدامه. فعلي سبيل المثال.فان المستهلك لايشتري السيارة علي سبيل التملك فقط أو للنظر اليها ولكن لكي تشبع الحاجة الي التنقل، وكذا الحال فالسيدة لا تقوم بشراء مستحضرات التجميل الا لأنها تمدها بالاشباع الخاص بالجمال وحسن المظهر.

٥- التبادل *Exchange*

طالما أن هناك حاجات ورغبات للفرد وأن هناك منتجات تشبع هذه الرغبات فكيف يمكن للفرد الحصول عليها؟ هناك في الحقيقة عدة طرق: فقد يقوم الفرد بتوفيرها بنفسه عن طريق انتاجها أو زراعتها! أو قد يقوم بسرقتها أو ارغام أحد

علي توفيرها له! أو قد يقوم بالتسول للحصول عليها!! وأخيرا قد يقرر الفرد أن يحصل عليها مقابل شيء يمتلكه (أى عن طريق التبادل).

ويعتبر التبادل هو جوهر العملية التسويقية حيث أنه لايوجد تسويق في حالة اشباع الاحتياجات عن طريق الاكتفاء الذاتي أو السرقة أو الارغام أو الهبة من الغير. وتتطلب عملية التبادل توافر العديد من الشروط وهي:

١- أن يكون هناك طرفين (علي الأقل).

٢- أن كل طرف لديه شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر.

٣- أن يكون لكل طرف القدرة علي الاتصال بالطرف الآخر وتسليمه هذا الشيء

٤- أن يكون لكل طرف الحرية المطلقة لقبول أو رفض عرض الآخر.

ويلاحظ أن الآخذ بالمفهوم السابق يؤدي الي إتساع مجالات تطبيق النشاط التسويقي لتشمل أي عملية تبادلية بين طرفين وليس فقط المفهوم التقليدي لتطبيق التسويق في مجال السلع الاستهلاكية والصناعية. فالمبادىء والمفاهيم التسويقية تطبق اليوم بنجاح في تسويق الخدمات والافكار والتنظيمات والاشخاص..الخ. فهناك تسويق للخدمات المصرفية والسياحية والفندقية وايضا للافكار مثل فكرة تنظيم الاسرة ومحاربة التدخين ومحاربة انتشار الاسلحة النووية، وهناك تسويق للاشخاص مثل المرشحين للرئاسة سواء علي مستوي الدولة أو مستوي الاندية والهيئات المختلفة..الخ.

ويوضح الجدول التالي بعض المنظمات وعملائها والمنتجات التي تقدمها لتحقيق عملية التبادل.

المنظمة (القائم بالتسويق)	العملاء	المنتجات
هيئة تنظيم الأسرة	المتزوجون	تنظيم النسل
الجامعة	الطلاب	التعليم
المستشفيات	المرضى	الخدمة الطبية
الشرطة	جميع الأفراد	الأمن
المتاحف	الأفراد المهتمين	الثقافة

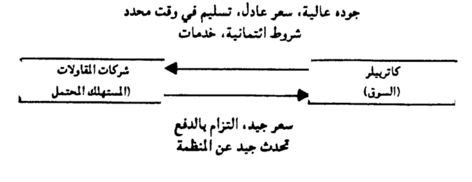
٦- المعاملات *Transaction*

تعتبر المعاملات الوحدة الاساسية للتبادل. فعندما يتفق طرفان علي عملية التبادل يمكنك القول - حينئذ - بأن هناك معاملة قد تمت. ولذلك فان محور المعاملات هي القيمة التي يحصل عليها الطرفان. وتشتمل هذه القيمة علي العديد من الأبعاد منها وقت الاتفاق ومكان الاتفاق، والمقابل الذي يحصل عليه الطرف الآخر (المسوق) ...الخ.

وهناك نوعين اساسيين من المعاملات اولهما: المعاملات المالية وهي مايقوم المستهلك بدفعه في مقابل حصوله علي سلعة أو خدمة معينة في صورة وحدات نقدية. وقد كان الاهتمام بالمعاملات التسويقية مقتصرا في الماضي علي المعاملات المالية حيث ارتبط التسويق منذ ظهوره بالسلع الاستهلاكية ثم السلع الصناعية والخدمات الهادفة لتحقيق الربح ولكن بتوسيع نطاق التسويق ليمثل اي عملية تبادلية ظهر النوع الثاني من المعاملات وهو المعاملات غير المالية فالمرشح يقدم برنامجه في مقابل الصوت الانتخابي والتنظيمات الاجتماعية والدينية تحصل في المقابل علي المشاركة من جانب الاعضاء والمسوق للافكار يحصل علي التأييد للفكرة وكلها تعتبر المقابل الذي يدفعه المستهلك في عملية التبادل وهي بطبيعتها معاملات غير مالية.

ولضمان تحقيق تبادل فعال وناجح، فان علي رجل التسويق ان يقوم بتحليل توقعات كل طرف في عملية التبادل ويطلق عليها قائمة رغبات المشتري*Buyer's want list*. ويوضح المثال التالي خريطة التبادل بين شركة كاتربيلر للمعدات الثقيلة *Caterpillar* وعملائها من شركات المقاولات. وبتحليل رغبات المشتري يظهر لنا أن شركات المقاولات تتوقع معدات عالية الجودة ومعمره وسعر عادل للمنفعة التي سيحصلون عليها ومواعيد تسليم في الوقت المتفق عليه وشروط جيدة للدفع وتوافر خدمات مابعد البيع وقطع الغيار. وفي المقابل فان الشركة تتوقع من عملائها سعر جيد مقابل السلعة والمنفعة المرتبطة بها، الالتزام بالدفع في المواعيد المحددة واخيرا التحدث عن الشركة بشكل جيد بين العملاء الاخرين. فاذا تمت عملية التوافق بين رغبات الطرفين فهناك احتمال لاتمام عملية التبادل.

وتعتبر المعاملات التسويقية جزء من نظام أوسع يطلق عليه العلاقات التسويقية *relationship marketing* والتي تقوم علي بناء علاقة ثقة طويلة الأجل بين الشركة وعملائها يكون كلا الطرفان في هذه العلاقة فائز وراضي*"win - win relationship*. وتمتد هذه العلاقة لتشمل ايضا كل من الموردين والموزعين والاطراف المختلفة في النظام التسويقي (سيتم تناول هذه النقطة بمزيد من التفصيل في هذا الفصل).



شكل (٢/١) توقعات طرفى التبادل

٧- الاسواق *Markets*

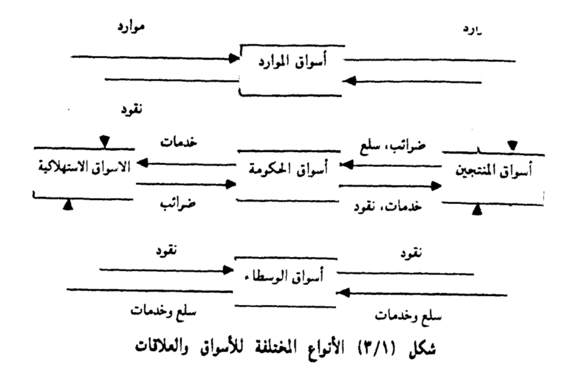
إن مفهوم التبادل يقودنا في النهاية الي مفهوم السوق. ويتكون السوق من "كافة المستهلكين المحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة معينة ولديهم الاستعداد والقدرة لاتمام عملية التبادل لاشباع هذه الحاجة أو الرغبة". ويلاحظ أن حجم السوق يعتمد علي عدد المستهلكين المحتملين، والقوة الشرائية لديهم، واستعدادهم لتقديم هذه الموارد للحصول علي الرغبة أو الحاجة.

وقد تعددت وجهات النظر الخاصة بالسوق. فتقليديا كان ينظر للسوق علي أنه المكان الذي يلتقي فيه البائعين والمشترين ويتم فيه تحويل ملكية السلع. أما الاقتصايون فقد استخدموا لفظ السوق ليشير الي مجموعة المشترين والبائعين الذين يتعاملون في سلعة أو مجموعة من السلع وتحدده قوي الطلب والعرض (سوق الاسكان، سوق القمح..الخ). وعلي الجانب الآخر فإن رجال التسويق يعتبرون أن البائعين يمثلون الصناعة *Industry* والمشترين يمثلون السوق. وتظهر العلاقة بين الصناعة والسوق في مجموعة من التدفقات التي تربط بين البائعين والمشترين. فالبائعين يقدمون السلع والخدمات للمشترين ويستخدمون الاتصالات لتحقيق اهدافهم أما المشترين فيقدمون مقابل مادي ومعلومات.

وهناك العديد من الأسس التي يتم علي اساسها تحديد السوق ومن بينها

* اسواق الاحتياجات (سوق الراغبين في التسلية، الرجيم)
* الاسواق الديمغرافية (سوق الشباب)
* الاسواق الجغرافية (السوق السعودي)
* اسواق السلع (سوق الساعات).

ويوضح الشكل التالي أنواع كثيرة من الاسواق والتدفقات المرتبطة بهم.



شكل (٣/١) الأنواع المختلفة للأسواق والعلاقات

خلاصة

أن الانتهاء من مناقشة مفهوم السوق يقودنا مرة أخري الي نهاية الدائرة ويوصلنا الي مفهوم التسويق كنشاط انساني له علاقة بالاسواق التي يخدمها لتحقيق عملية التبادل وتعظيم المنافع لاطراف العملية التسويقية.

وبعد قيامنا بمناقشة المفاهيم الاساسية للتسويق يمكن أن نحدد تعريف شامل له كالآتي:

"التسويق عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلاله الافراد والجماعات علي احتياجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتقديم وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين".

ويلاحظ من التعريف السابق وتحليل المفاهيم الاساسية للتسويق مايلي:

١- ان الحاجات الانسانية هي اساس التسويق، وتعتبر الرغبات مرحلة متقدمة من الحاجات. وعلي رجل التسويق أن يسعي بصفة مستمرة الي اشباع الحاجات

والرغبات لمجموعة المستهلكين الذين يقوم بخدمتهم

٢- يتحدد الطلب علي سلعة مابرغبة الفرد في اقتناءها والقوة الشرائية لديه

٣- ان المنتجات هي الوسائل المتاحة لاشباع حاجة معينة، ومن ثم لايتضمن المنتج السلعة المادية فقط بل يشمل الخدمات والافكار، والأشخاص والتنظيمات ..الخ.

٤- أن التبادل هو جوهر التسويق. ومن ثم فان النشاط التسويقي مطلوب تأديته طالما أن هناك عملية تبادلية بين طرفين.

٥- أن المعاملات التسويقية تتضمن نوعين اساسيين وهما المعاملات المالية وتعبر عن المبلغ النقدي المدفوع كسعر مقابل الحصول علي السلعة أو الخدمة. والمعاملات غير المالية وتعبر عن التأييد للفكرة او الصوت الانتخابي أو المشاركة..الخ.

٦- أن التسويق هو عملية - وليس فقط تبادل فردى - وتشتمل هذه العملية علي العديد من الأنشطة التي تؤدى إلى تحقيق الهدف النهائى من التبادل.

إدارة التسويق *Marketing Management*

كما سبق الذكر، فإن التبادل هو جوهر التسويق، وبالرغم من أن التبادل يمكن أن يحدث بين الافراد والمنظمات والامم، الا أن تركيزنا الاساسي في هذا المرجع سيكون علي التسويق كما يحدث في المنظمات *organisational marketing*.

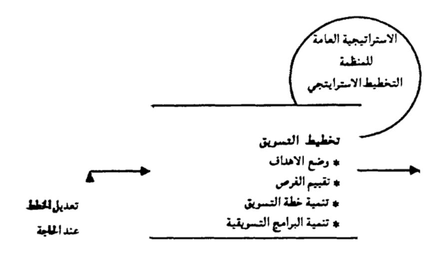
ولذا فإن ادارة التسويق في المنظمات تأخذ دورها الأساسي عندما يحدد القائم بالتسويق عدد من الأهداف والوسائل اللازمة للحصول علي الاستجابة المطلوبة من الاطراف الأخري (السوق) لتحقيق عملية التبادل ومن ثم يمكن تعريف ادارة التسويق علي أنها.

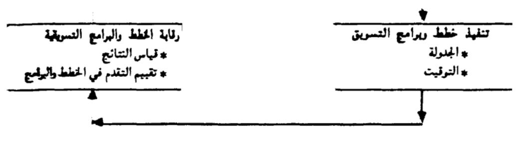
"عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الانشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج .لتوزيع للسلع والخدمات والافكار لخلق التبادل القادر علي

اشباع اهداف كل من الأفراد والمنظمات".

ويلاحظ أن التعريف السابق يشير الي أن ادارة التسويق هي عملية تشمل تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة التسويقية، وأنها تتعلق بالسلع والخدمات والأفكار التي تقوم المنظمات بتسيوقها، وأن الهدف هو تحقيق الاشباع المزودج لاطراف التبادل.

ويشير شكل (٤/١) الي العلاقة بين المهام الثلاثة في إدارة التسويق كعملية[٤].





شكل (٤/١) ادارة التسويق كعملية

ويظهر من شكل (١-٤) أن علي مدير التسويق أن يقوم بالبحث عن الفرص الجذابة والتي تظهر كنتيجة طبيعية لتغير احتياجات المستهلكين أو لتغير قدرة المنظمة علي مقابلة هذه الاحتياجات، (سوف يتم مناقشة هذا الموضوع في الفصل

الثالث من المرجع). ويلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط في التسويق وبين التخطيط الاستراتيجي علي مستوي الشركة ككل. فالأخيرة تتضمن تحقيق المؤائمة بين امكانيات وموارد المنظمة والفرص البيئية المتاحة. وهذه هي مهمة الإدارة العليا في المنظمة والتي تتضمن التخطيط ليس فقط للتسويق ولكن للانشطة المختلفة الأخري داخل المنظمة مثل الانتاج والتمويل والموارد البشرية والمشتريات..الخ. ولكن الذي يهمنا في هذا الصدد أن الخطط العامة للشركة يجب أن تكون موجهة باحتياجات السوق بمعني أنه بالرغم من أن التخطيط الاستراتيجي للشركة يشمل كل جوانب النشاط الا أن نقطة الارتكاز هي مرة أخري - السوق والفرص التسويقية المتاحة فيه.

وبعد قيام ادارة التسويق بوضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة، نأتي الي مرحلة التنفيذ وتظهر فيها مشكلات وضع جداول لتنفيذ هذه الأنشطة وتوقيت لها. فاذا كان الاعلان أحد الأنشطة التي سوف يتم استخدامها لتحقيق اختراق للسوق وزيادة المبيعات، فان علي مدير التسويق ان يحدد اي الوسائل الاعلانية سوف يتم استخدامها وماهو التصميم المناسب للرسالة الإعلانية وتوقيت الاعلان ومدي تكراره وحجمة وغير ذلك من الأنشطة التفصيلية المطلوبة.

وفي النهاية، يجب علي مدير التسويق، أن يقيس الاداء الفعلي للنشاط التسويقي بهدف تقييم هذا الاداء من خلال مقارنته بالاهداف والمعايير التي تم وضعها في مرحلة التخطيط. وتظهر هنا العديد من المعايير سواء الكمية منها (حجم الارباح، المبيعات، حصة الشركة من السوق ..الخ) أو المعايير الكيفية (مدي رضا المستهلك عن المنظمة ومنتجاتها أو مدي تعاون الوسطاء..الخ) والتي تستخدم هذه المعايير في عملية التقييم بهدف تحديد مدي النجاح في تحقيق الخطة.

وقد يترتب علي عملية تقييم الاداء التسويقي ان يتم تعديل في الخطط التسويقية السابق وضعها وذلك لمواجهة التغيرات الجديدة التي قد تظهر في السوق أو لمعالجة أوجه الخلل في الأداء التسوقي للانشطة التسويقية.

دور التسويق فى إدارة الطلب

من الأمور الشائعة بين الممارسين والدراسين أن مهمة مدير التسويق تنحصر في استمالة الطلب علي منتجات المنظمة، وبطبيعة الحال فان هذه النظرة تعتبر ضيقة للغاية في ظل تنوع الادوار التسويقية المؤداه بواسطة رجال التسويق. فيمكن القول ان دور ادارة التسويق يركز علي التأثير في مستوي وتوقيت ومكونات الطلب بطريقة تؤدي الي تحقيق المنظمة لاهدافها. فالبعض يطلق علي ادارة التسوق بأنها "ادارة الطلب"، علي اساس ان المنظمة ترغب في الوصول الي مستوي مرغوب من المعاملات مع قطاع سوقي معين. نفي بعض الاحيان يكون مستوي الطلب الفعلي اقل أو مساوي أو اعلي من مستوي الطلب المرغوب. بمعني أنه في حالات معينة قد لايكون هناك طلب، أو طلب مناسب، او زائد، ..الخ ودور ادارة التسويق يظهر في تنمية الادوات التسويقية للتعامل مع الحالات المختلفة للطلب.

ويوضح الجدول التالي ثمانية حالات من الطلب وخصائصها والدور التسويقي المطلوب في كل حالة .

جدول (٢/١) الحالات المختلفة للطلب والدور التسويقى المطلوب

حالة الطلب	خصائصه	أمثله	الدور التسويقي المطلوب
١- الطلب السلبي Negative demand	الطلب علي المنتجات والخدمات سلبى حيث لايقوم الأفراد بشراء السلع والخدمات نتيجة لمخالفتها للمعتقدات الدينيه أو الاجتماعية أو مشاعرهم أو لارتفاع أسعارها.	احجام الأفراد علي علاج الاسنان الخوف من ركرب الطائرات.	التسويق التحويلى Conversional marketing دراسة أسباب الطلب السلبى واتخاذ القرارات التسويقية الملائمة لتحويله إلى طلب إيجابى.
٢- لايوجد طلب No demand	لايهتم المستهلكين المستهدفين بالسلعة ولايرفضونها في نفس الوقت. وقد لايشعرون بأهميتها لهم أو أن السلعة غير ملائمة للبيئة التي يعشيون فيها.	الطلاب غير مهتمين بمقررات اللغات الاجنبية الجديدة. المزراعين قد لايهتمون بطرق حديثة للزراعة.	التسويق المحفز Stimulational MKt محاولة حث وتحفيز المستهلكين على شراء السلعة عن طريق ربط المنافع المرتبطة بالسلعة بإحتياجات واهتمامات المستهلكين.
٣- الطلب الكامن Latent demond	هناك العديد من المستهلكين لديهم حاجات ورغبات لاتشبعها المنتجات الحالية.	حاجة المستهلك لسيجارة بنسب نيكوين قليلة، سيارة بدون تلوث ..الخ	التسويق المنمى Devlopmental MKt قياس حجم السوق المرتقب وتنمية وتقديم منتجات جديدة تشبع الاحتياجات المتجددة من خلال تخطيط المنتجات الجديدة من وقت لآخر

حالة الطلب	خصائصه	أمثله	الدور التسويقي المطلوب
٤- الطلب الهابط *Falling demand*	تواجه الشركات انخفاض الطلب علي واحد أو أكثر من منتجاتها من فترة لاخرى وذلك لتقادمها أو ظهور منتجات متنافسة لها.	انخفاض الطلب علي الفنادق الكبرى، والمعاهد العلمية الخاصة والنقل بالسكك الحديدية.	اعادة التسويق *Remarketing* تحليل ودراسة اسباب انخفاض الطلب وتحديد عما اذا كان الطلب يمكن استمالته مرة أخري عن طريق ايجاد أسواق جديدة وعملاء جدد، تغيير في ملامح وخصائص المنتج او تنمية اتصالات أكثر فعالية وبصفة عامة اعادة النظر في اوجه النشاط التسويقي.
٥- الطلب غير المنتظم *irregular demand*	تواجه العديد من المنظمات حالات اختلاف الطلب سواء علي مستوي الموسم أو الايام وحتي الساعات (موسمية الطلب) والتي تسبب مشاكل في تحديد الطاقة المناسبة لمواجهه الطلب.	المشروبات الغازية، النقل، السياحة، الفنادق	التسويق المتزامن *Synchro MKt* ايجاد طريقة لتحقيق المطابقة والموائمة بين الطلب والعرض عن طريق التسعير المرن والترويج وتنشيط المبيعات او زيادة الطاقات المتاحة عن طريق تشغيل الافراد اوقات اضافية، مشاركة العملاء في تأدية الخدمة..الخ.

حالة الطلب	خصائصه	أمثله	الدور التسويقي المطلوب
٦- الطلب الكامل *Full demand*	تكون المنظمات راضية بحجم اعمالها لان الكميات المطلوبة تتناسب مع المعروض منها.	العديد من الشركات الناجحة	**التسويق المحافظ** *maintenance MKt* ١- الدور التسويقي هو المحافظة علي المستوي الحالي للطلب في مواجهة تفضيلات المستهلكين وزيادة حدة المنافسة وذلك من خلال الاهتمام بأوجه النشاط التسويقي وقياس رضـــا المستهلك من وقت لاخر.
٧- الطلب الزائد *overfull demand*	ان مستوي الطلب اعلي من الكميات المعروضة أو المستوي التي تستطيع المنظمة تلبيتة.	**الكثير من الشركات فـــي مصر فـــي** الستينات والسبعينات	**تخفيض التسويق** ***DeMarketing*** ايجاد طرق لتخفيض مستوي الطلب اما بصفة مؤقتة أو دائمة. والتخفيض التسويقي العام يسعي الي زيادة الاسعار أو تقليل الترويج، بينما يسعى التخفيض التسويقي المختار الـــي تخـــفيض الطـــلب مـــن القطاعات غير المربحة.

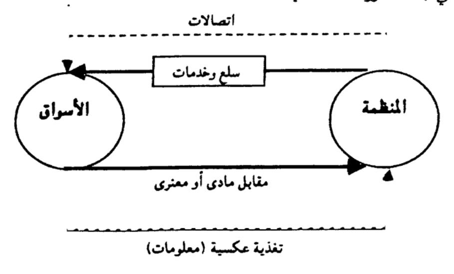
حالة الطلب	خصائصه	أمثله	الدور التسويقي المطلوب
٨- الطلب الضار (غير المرغوب فيه) *Unwholesom demand*	ويعني الطلب علي السلع التي تضر بالمستهلك ويكون هناك رغبة في ان يتخلص المستهلك نهائيا من استخدامها	السجائر، الخمور، الافلام الاباحية، الادوية ذات التأثير الجانبي، العائلات الكبيرة العدد	**التسويق المضاد** ***Counter MKT*** وتقوم به تنظيمات وجهود منظمة لدفع المستهلك للاقلاع عن استخدام السلع من خلال استخدام الترويج المبني علي بواعث الخوف، زيادة الاسعار، عدم اتاحة السلعة.

النظام التسويقي *The Marketing System*

يمكن تعريف النظام بأن مجموعة من المفردات التي تتحدد وتتفاعل مع بعضها البعض بحيث تقوم كل مفردة في أداء وظائفها بالاعتماد علي المفردات الأخري، ومن ثم فان تعاون جهود هذه المفردات مجتمعة يؤدي الي تحقيق ناتج كلي اكبر من مجرد قيام كل مفردة بالعمل بصورة منفردة.

وبطبيعة الحال يمكن النظر الي النشاط التسويقي كنظام يتآلف من عدة مفردات وهي المنتجات التي تقوم الشركة بتسويقها وهياكل الاسعار ومنافذ التوزيع وأوجه النشاط الترويجي. وما إلي غير ذلك من القرارات التسويقية. ويلاحظ أن مدير التسويق عند قيامه بالتخطيط التسويقي يأخذ في اعتباره حتمية التكامل بين المتغيرات التسويقية المختلفة. فعلي سبيل المثال فان القيام بالاعلان عن المنتجات يجب أن يتم بالتنسيق والتكامل بين الأنشطة الترويجية الأخري مثل البيع الشخصي وتنشيط المبيعات..الخ.

ويمكن النظر الي النظام التسويقي علي أنه كافة المنظمات والقوي والمتغيرات ذات التأثير والتي تربط المنظمة بأسواقها. ويوضح الشكل التالي النظام التسويقي في ابسط صورة لمنظمة معينة.



شكل (١/٥) نموذج مبسط للنظام التسويقى لمنظمة معينة

ويلاحظ من الشكل أن النظام التسويقي يتآلف من طرفين اساسيين وهما المنظمة والأسواق المستهدفة التي تقوم بخدمتها. وتتحقق العلاقة بين المنظمة واسواقها من خلال الآتى.

* تقوم المنظمة بتسويق منتجاتها (سلعة، خدمة ، فكرة..الخ) إلي اسواقها المستهدفة مقابل الحصول علي عائد أو منفعة معينة (اموال متولدة من المبيعات أو تأييد ومشاركة).

* تقوم المنظمة في محاولة منها للتأثير في السوق المستهدف بأمداده بمعلومات عن المنظمة ومنتجاتها والمنافع التي سيحصل عليها المستهلك من جراء استخدامه للمنتج وذلك من خلال البيع الشخصي ووسائل الاتصالات واسعة النطاق. وفي المقابل تحصل الشركة علي معلومات من السوق تتعلق بداية بخصائص هذا السوق واحتياجاته وتفضيلاته واذواقه ثم بعد ذلك معلومات متعلقة برضاه عن منتجات المنظمة وممارستها.

ويلاحظ أن هذا النظام المبسط وإن كان يعكس طرفي العلاقة الاساسيين الا أنه لايعكس النظام التسويقي للشركة بكل متغيراته وعناصره والذي يعقد العملية التسويقية المطلوبة حيث أن علي المنظمة أن تأخذ الاطراف المختلفة في الاعتبار عند قيامها بأداء الوظائف التسويقية المختلفة.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات تمثل عناصر النظام التسويقي في الواقع العملي وهى[٥]:

١- النظام التسويقي الرئيسي للمنظمة.

٢- جماهير المنظمة.

٣- البيئة الخارجية

وفيما يلي شرح موجز لكل عنصر.

١- النظام التسويقي الرئيسي للمنظمة

ويشمل كافة المنظمات الرئيسية التي تتعاون مع المنظمة لمد السوق بالمنتجات التي يطلبها،وكذلك المنظمات التي تتنافس مع المنظمة في الحصول علي تفضيلات المستهلكين. ويلاحظ أن المنافسة بين الشركات اصبحت اوسع نطاقا لتتضمن المنافسة بين منفذ *Channel* وآخر بكل مكوناته. فقدرة المنظمة علي تحقيق مركز تنافسي جيد في السوق إنما يعتمد - بالإضافة الي انتاج وتسويق مايطلبه السوق من منتجات - علي مدي قدرة المنظمة علي الحصول علي احتياجاتها بأسعار تنافيسة ومدي قدرتها علي تأكيد تعاون الوسطاء وولائهم لتصريف المنتجات واتاحتها في الأسواق.

ويتألف هذا النظام من الاطراف الآتية:

١- **الوسطاء:** وهم كافة المنشآت التي تسهل اتاحة المنتجات في الأسواق، وعادة يقومون بتأدية العديد من الخدمات منها التخزين والتوزيع والنقل وتحمل المخاطر وبحوث التسويق والاتصالات..الخ. ومن امثلة الوسطاء التسويقيين الذين يعملون علي تصريف السلعة تجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء، ومن أمثلة الوسطاء التسويقيين الذين يسهلون من أداء الوظائف التسويقية شركات النقل والتخزين ووكالات الاعلان ووكالات البحوث.

٢- **الموردون:** يلعب الموردون دورا هاما في مد المنظمة بعوامل الانتاج المختلفة لانتاج المنتجات التي تقوم الشركة بتسويقها. ويقع علي عاتق المنظمة مسئوليات كبيرة في البحث عن مصادر التوريد المناسبة والقيام بالاتصالات والمفاوضات ونقل الملكية من البائع الي المشتري. وفي هذا الخصوص فأن الشراء الجيد يعكس ابعادا تسويقية. وقد ذكر *Kotler* & Levy في مقال بعنوان *Buying is marketing too* أنه كما أن البائع يقوم باستخدام اساليب تسويقية مختلفة لجذب المشترين، فان المشترين يجب أن يستخدموا العديد من هذه

الأساليب للحصول علي الاستجابة المطلوبة من البائعين. وعلي هذا فان علي المشترين (المنظمات في هذه الحالة) دراسة سلوك البائعين (الموردين) حتي يحصلوا علي افضل الشروط. وبطبيعة الحال كلما زادت قدرة المنظمة علي التأثير في الموردين وضمان تعاونهم كلما تحسن موقفها التنافسي وزادت قدرتها علي خفض التكاليف ومن ثم الاسعار أو زيادة الأرباح(٦).

٣- **المنافسون:** تظهر أهمية المنافسة في النظام التسويقي نظرا للدور التأثيري الذي يقوم به المنافسون علي ادارة أي منظمة حيث أن القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة تتأثر بتصرفات المنافسين ومركزهم النسبي في السوق.

وتواجه أي منظمة منافسة قوية في الأسواق. وقد اتسع نطاق المنافسة ليشمل أنواع عديدة وذلك علي النحو التالي:

أ- ***المنافسة المباشرة:*** وهي المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تشبع نفس الحاجة. فهناك منافسة بين اريل وتايد وبيرسيل في المنظفات الصناعية واجهزة تسجيل سوني وتوشيبا وناشيونال.... .الخ. وبطبيعة الحال تؤثر الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في تسويق اريل علي الاستراتيجيات والقرارات التسويقية المفروض اتباعها بواسطة تايد ومن ثم علي مركز كل منهما في السوق.

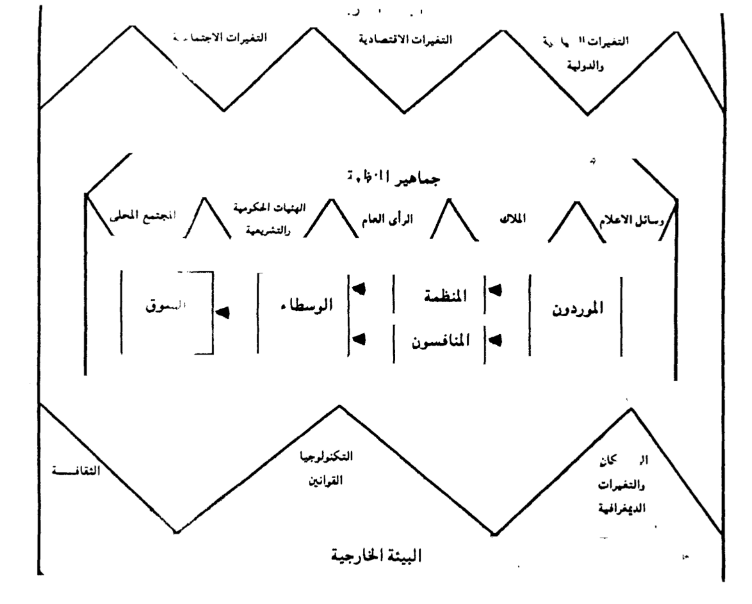
ب- ***المنافسة الشاملة:*** وتعني المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة. فهناك منافسة بين خدمات النقل بالطيران والنقل البري والسكك الحديدية. فبالرغم من تمتع شركة مصر للطيران بموقف احتكاري في خدمة الخطوط الداخلية للطيران فعليها أن تتخذ العديد من القرارات التسويقية (الاعلان، تخفيضات سعرية، خدمة توصيل الركاب الي وسط

المدينة..الخ) نظرا لدخولها في منافسة مع وسائل النقل الأخري (منتجات مختلفة) وذلك لاشباع نفس الحاجة (النقل).

ويلاحظ أن الآخذ بهذا التوجه الشامل يؤدي بالضرورة الي تعقيد القرارات التسويقية واتساع نطاقها نظرا لتنوع المشاكل والضغوط التي تتعرض لها المنظمة. فالمنافسة التي تتعرض لها لا تأتي فقط من منتجات متشابهة ولكن ايضا من منتجات مختلفة تختلف معها هيكل الصناعة ذاته وهيكل التكاليف والأسعار..الخ.

جـ- *المنافسة بين المنظمات*: وتتعلق بالمنافسة بين المنظمات المختلفة التي تنتج سلعا أو خدمات متنافسة. فهناك منافسة شديدة بين شركة *IBM* وميكروسوفت، والبنك الأهلي وبنك مصر. ويلاحظ أن المنافسة بين هذه المنظمات هي منافسة علي ريادة السوق، القدرة علي الابتكار، والحصة السوقية... والي غير ذلك من المعايير.

ومن مناقشة الأنواع السابقة للمنافسة يتضح لنا مدي التأثير الذي يلعبه المنافسين علي المنظمة في تخطيط وتنفيذ استراتيجياتها المختلفة والتسويقية علي وجه الخصوص. ويزداد هذا التأثير اذا اخذ في الاعتبار المنافسين سواء من نفس الصناعة أو من صناعات أخري. بل أن بعض الكتاب يزيد من المدي الذي تغطيه المنافسة لتشمل المنافسة بين المنظمات المختلفة للحصول علي مافي حوزة المستهلك من نقود. ويعني ذلك محاولة الحصول علي تفضيل المستهلك لاعطاء اولوية معينة لشراء سلعة المنظمة من بين البدائل الأخري المطروحة في ظل الموارد المالية المحدودة للمستهلك. وبطبيعة الحال فان الوصول الي هذا المدي يعقد من العملية التسويقية والمتغيرات التي تتحكم فيها بدرجة قد لاتفيد في اتخاذ القرارات التسويقية.


التغيرات الاقتصادية
والدولية
جماهير
وسائل الاعلام
الرأى العام
الهيئات الحكومية والتشريعية
المجتمع المحلى
الموردون
المنظمة
المنافسون
الوسطاء
السوق
والتغيرات
الديمغرافية
التكنولوجيا
القوانين
الثقافة
البيئة الخارجية

(٦/١)

٢- جماهير المنظمة

بالاضافة الي الاطراف السابق الاشارة اليها هناك مجموعات من الجماهير والتي تتعامل معها المنظمة ولها تأثير عليها وعلي سياساتها واستراتيجياتها واوجه نشاطها ومن أمثلة هذه الجماهير الملاك، والبنوك ووسائل الاعلام ومصلحة الضرائب والرأي العام والهيئات الحكومية والتشريعية.

ويمكن تقسيم هذه الجماهير من حيث التأثير الذي تمارسه علي المنظمة الي ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

أ- جماهير تهتم بالمنظمة وتهتم المنظمة بها نظرا لوجود مصالح واهتمامات مشتركة فيما بينها. كالبنوك وشركات الاستثمار والمساهمين الحاليين والمرتقبين.

ب- جماهير تهتم بها المنظمة وقد لا تهتم بالمنظمة ومنها الصحف ووسائل الاعلام المختلفة حيث يهم ادارة المنظمة أن تبرز أوجه نشاطها حتي تحصل علي صورة دهنية طيبة، ولكن ليس بالضرورة أن تهتم هذه الوسائل الإعلامية بنشر اخبار عن المنظمة.

جـ- جماهير تهتم بالمنظمة ولاترحب المنظمة بهذا الاهتمام مثل المستهلكين الذين يقاطعون منتجات المنظمة وجميعات حماية المستهلك والتي تقوم بدور رقابي علي ممارسات المنظمة والجهات الحكومية مثل الضرائب والجهات الرقابية المختلفة.

وينبغي ملاحظة أن تأثير هذه المجموعات من الجماهير لاينصب فقط علي المنظمة وممارساتها وإنما يمتد تأثيرها ايضا علي كافة الأطراف الأخري في النظام الرئيسي

٣- البيئة الخارجية

بينما يمكن لمدير التسويق أن يتحكم بدرجة كبيرة في عناصر البيئة الداخلية للمنظمة،فان عناصر البيئة الخارجية تعتبر من المتغيرات الغير قابلة للتحكم، ومن ثم يجب علي إدارة أي منظمة أن تأخذ في اعتبارها التأثير الذي تحدثه عناصر هذه البيئة حيث لايمكن القيام بتخطيط أوجه النشاط التسويقي، دون القيام بتحليل ودراسة التغيرات التي تحدث في البيئة والفرص التسويقية التي تتاح للمنظمة من خلالها أو التهديدات التي يمكن أن تفرضها.

وتشتمل عناصر البيئة الخارجية علي المنظمات الخارجية والقوي والمتغيرات التي تؤثر علي اوجه النشاط بالمنطمة كالمنظمات السياسية والقوانين والقرارات الحكومية والتغيرات الاقتصادية كالدخل القومي وخصائص السكان والتغيرات فيها.الخ والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية ..الخ.

ويلاحظ أن عناصر البيئة الخارجية تتسم بالتغير المستمر ويتعاظم تأثيرها علي نشاط أي منظمة ومن ثم فان علي مدير الستويق أن يراقب هذه التغيرات من وقت لآخر من خلال نظام للمعلومات التسويقية وأن يأخذ هذه التغيرات في الحسبان عند تصميم الخطط والاستراتيجيات العامة للمنظمة والتسويقية بصفة خاصة. فالتغيرات الاقتصادية مثل ارتفاع الدخل يؤثر ايجابيا علي زيادة الطلب، بينما يؤثر انخفاض معدل المواليد سلبا علي اتجاهات الطلب علي العديد من السلع. وبالمثل تتأثر خطط المنظمة بحالات الرواج والكساد في الدولة. والقرارات الحكومية قد تؤدي بالمنظمة الي تعديل استراتيجياتها بالنسبة لانشطة معينة مثل قرار منع الاعلان التلفزيونى عن السجائر قد أدي بالشركات المنتجة لها الي البحث عن وسائل اخري للترويج عن منتجاتها مثل تنظيم المسابقات، وتمويل ورعاية بعض الأنشطة الثقافية والرياضية. .الخ.

الفصل الثاني

التركيز علي المستهلك كمدخل للنجاح التسويقى

مقدمة :

ارتبط مفهوم التسويق كنشاط بأحتياجات ورغبات المستهلكين والقدره علي اشباعها من خلال عمليات تبادلية. وبمعنى آخر فأن التسويق يقوم علي تخطيط وتنفيذ مجموعة من الأنشطة والجهود التسويقية الموجهه لفئات مستهدفه من المستهلكين بغرض تقديم منتجات تحقق الاشباع المطلوب .

وفى الواقع العملى نجد أن ممارسات النشاط التسويقى يجب أن تتم من خلال توجه وفكر معين يحكم عمل المنظمة ويكون بمثابة مرشد لكافة القرارات الادارية المتخذة داخل المنظمة. ويعنى ذلك أن هناك فرق بين مفهوم التسويق والمفهوم التسويقى. فالأول يعبر عن مجموعة الأنشطة التي تؤدى في علاقة المنظمة بأسواقها أما المفهوم التسويقى فهو طريقة التفكير والفلسفة التي تحكم أوجه انشطة المنظمة. وبطبيعة الحال هناك ارتباط كامل وأساسى بين التوجه السائد داخل المنظمة والقرارات التي تتخذ، بمعنى أن كافه القرارات سواء التسويقية أو غير التسويقية يجب أن تعكس التوجه السائد أو فلسفة القائمين علي ادارة المنظمة في علاقتهم بالاسواق التي يخدمونها.

وفى هذا الخصوص تبرز مجموعة من التساؤلات التي ترتبط بالتوجه الذي يحكم عمل المنظمة في النظر الي اسواقها . ومن ضمن هذه التساؤلات :

١- ماهى الفلسفة التي يجب أن يعتنقها المسئولين داخل الادارات المختلفة في المنظمة والتي توجه الانشطة المختلفة والانشطة التسويقية علي وجه الخصوص؟.

٢- ماهي أوجه التركيز التي يعطيها المسئولين لكل من الانتاج، والتسويق، والمنتجات والمستهلكين؟.

٣- ماهى الأهمية النسبية للاهتمامات المختلفة تجاه التنظيم والمستهلكين والمجتمع ؟.

الفلسفات المختلفة التي تحكم عمل المنظمة تجاه اسواقها

من واقع الماراسات المختلفة للمنظمات، يمكن التفرقه بين خمسة أنواع من الفلسفات التي تحكم عمل المنظمات فى النظر إلي اسواقها والتي تنعكس بطبيعة الحال علي كافه القرارات والانشطة التي تتخذ داخل المنظمة، وذلك علي النحو التالى [١]:

١- المفهوم الانتاجى.

٢- المفهوم السلعى.

٣- المفهوم البيعى.

٤- المفهوم التسويقى.

٥- المفهوم الاجتماعى للتسويق.

وسنركز في مناقشتنا في السطور التالية علي التعريف بهذه الفلسفات وظروف استخدامها وماهو التوجه الحديث الذي يجب أن تأخذ به المنظمات وتأثير ذلك علي دور ومكانه التسويق داخل المنظمة.

أولاً المفهوم الانتاجى *The Production Concept*

يعتبر المفهوم الانتاجى من أقدم التوجهات التي تحكم عمل قيادات المنظمات. ويفترض هذا المفهوم أن المستهلك سوف يفضل تلك المنتجات المنخفضة التكلفة والمتاحة علي مدى جغرافى واسع. ومن ثم فان تحسين كفاءة الانتاج والتوزيع

والقدره علي تخفيض التكلفة والعمل علي اتاحة السلع في الأسواق عن طريق التغطية الواسعة هى الركائز الاساسية لتوجية أوجه نشاط المنظمة. وبمعنى آخر فأن التركيز طبقاً لهذه الفلسفة يكمن في جانب العرض (أى عوامل الانتاج).

وتزداد أهمية فلسفة المفهوم الانتاجى في حالتين وهما :

١- زيادة الطلب علي السلعة عن المعروض منها، كما هو الحال في معظم دول العالم الثالث وهى ما تعرف بحالة سوق البائعين حيث تنحصر اهتمامات المستهلكين في الحصول علي السلعة أكثر من اهتمامهم بخصائصها وقدرتها علي تحقيق الاشباع المطلوب.

٢- عندما تكون تكاليف الانتاج مرتفعة، ويكون اهتمام الادارة العليا منصباً علي العمل علي تخفيض التكلفة من خلال زيادة الانتاجية.

وينبغى ملاحظة أن فلسفة الاهتمام بالانتاج يمكن أن توجد في بعض المنظمات الخدمية مثل مكاتب اعطاء التراخيص ومكاتب العاطلين عن العمل. ففي مثل هذه المنظمات يكون الاهتمام منصباً علي عدد الحالات التي يتم تقديم الخدمة اليها، وعلي النطاق الذى تغطيه هذه الخدمات.

ثانيا المفهوم السلعى *The Product Concept*

يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم أفضل جوده أو أداء مما يعنى التركيز علي جوده منتجات المنظمة، والعمل علي تحسينها من وقت لآخر. ووفق هذا التوجه فأن المديرين يركزون علي منتجاتهم أكثر من تركيزهم علي احتياجات السوق، وهناك الكثير من الشعارات المطروحه في هذا الخصوص مثل " *أن السلعة الجيدة تبيع نفسها دون تسويق*" والشعار القائل *Build a better mousltrap and the pesple will beet a path to your door"*

ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال المثال التالي :

منذ نشأتها في عام ١٨٦٤ كانت شركة *Elgin National* كبرى شركات الساعات وأكثرها شهرة في مجال انتاج الساعات المرتفعة الجودة. وقد كانت توزع منتجاتها من خلال محلات المجوهرات الشهيرة. وقد كانت خصائص هذه الساعات تتضمن جودة الصنع وبأستخدام الذهب في اجزاء منها ودقتها والطول النسبى لعمرها. وقد احتفظت الشركة بمركزها القيادى في السوق حتى عام ١٩٥٨، حيث بدأت مبيعاتها وحصتها السوقية في الانخفاض نتيجة لدخول العديد من المنافسين إلى السوق بتشكيلات وأحجام والوان، ومقاسات مختلفة. فالعديد من المستهلكين فقدوا الاهتمام بالساعات الثمينة التي ترتبط بمركز اجتماعى معين. فهم يرغبون في ساعة جذابة المظهر، تعطى الوقت، وكذلك رخيصة الثمن. فالمستهلكين أصبح لهم رغبة في الملائمة (ساعات تملأ ذاتيا)، التحمل (ساعات ضد الماء والصدمات)، الاقتصادية (رخص في الأسعار). ولهذا بدأت الشركات المنتجه للساعات في انتاج تشكيلات مختلفة ويتم تسويقها في العديد من السوبرماركت ومنافذ التوزيع الشاملة. ولكن ادارة الشركة لم تأخذ بالتغيرات المختلفة التي حدثت في سوق الساعات وركزت علي ساعاتها التقليدية وتفكيرها التقليدى".

ويلاحظ من المثال السابق أن الأخذ بفلسفة التوجه بالسلعة (المنتج) يؤدى إلى ما يسمى بـ "قصر النظر التسويقي *marketing myopia*" حيث التركيز الأساسى علي المنتج أكثر منه علي احتياجات السوق. فالسكك الحديدية اعتقدت أن المستهلكين يريدون القطارات وليس خدمة النقل، ولهذا لم ياخذوا في الاعتبار نمو وتزايد أهمية الصناعات المختلفة مثل الطيران والنقل البرى والسيارات ... الخ. وبالمثل فإن شركات الانتاج السينمائية اعتقدت أن المستهلكين يرغبون في الاستمتاع بالاقلام السينمائية وليس في التسلية بصفة عامة.

ثالثا المفهوم البيعى *The Selling Concept*

يعتبر المفهوم البيعى من التوجهات الشائعة الاستخدام بواسطة العديد من المنظمات في النظر الي اسواقها. ويتم التركيز في هذه الحالة علي وظيفة الترويج بصفة عامة والبيع الشخصى علي وجه الخصوص، وذلك لبيع منتجات الشركة، ومن ثم فان معيار النجاح في هذه الحالة هو زيادة المبيعات في فترة زمنية لأخرى.

ويقوم المفهوم البيعى علي مجموعة من الافتراضات الضمنية ومنها :

١- أن المستهلك بطبيعتة لن يقوم بعملية الشراء الا اذا تم دفعة وتكثيف الجهود الترويجية حوله من خلال البيع الاندفاعى والمكثف لاقناعة بشراء السلعة.

٢- أن المستهلك عادة ما ينسى الخبرات السيئة الناتجة عن الشراء السابق وعادة لايقوم بنقلها للآخرين، وقد يقوم بأعادة الشراء لنفس السلعة.

٣- أن هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق، ومن ثم فأن الاهتمام قد يكون بتحقيق مبيعات من المستهلكين دون الاهتمام بالاحتفاظ بولائهم لاعادة الشراء.

وفي الواقع العملى نجد أن الكثير من الشركات تستخدم اساليب الضغوط في البيع وذلك بالنسبة للعديد من السلع التي لايبحث المستهلك عنها بطبيعتها *unsought goods* مثل التأمين والموسوعات العلمية .. الخ، وهذه الصناعات تتبع أساليب بيعية معينه تعتمد علي تحديد مستهلكيها ثم الضغط عليهم واقناعهم بالمنافع التي تقدمها منتجاتهم. وفي نفس الوقت نجد أن العديد من الشركات الأخرى تستخدم المفهوم البيعى في السلع المعروفه لدى المستهلك والتي يبحث عنها باستمرار كما يتضح من المثال التالى:

"من اللحظة التي يدخل فيها المستهلك بعض المتاجر أو أماكن عرض السلعة، يلاحقه رجل البيع محاولاً اصطيادة لأنهاء عملية البيع. فرجل بيع السيارات - علي سبيل المثال - اذا وجد أن

المستهلك أعجب بموديل معين أو لون معين فيبادر قائلاً أن هناك عميل آخر خرج لتـوة معرباً عن رغبتة في شراء هذا الموديل غداً، واذا لم يقرر الان قد تضيع منه الفرصة. وعندما يتكلم المستهلك عن السعر فإن رجل البيع يبدى استعدادة للتحدث مع مدير المعرض للحصول علي خصم معين وبعد عشر دقائق يعود اليه بأن المدير يقاوم بشدة اعطاء الخصم ولكن بذلت اقصى جهدى للحصول عليه. وكل ما يهم رجل البيع في هذه الحالة هو انهاء الصفقة لصالحة وارغام المستهلك علي تحويل اقتناعة المبدئى إلى قرار سريع".

ويلاحظ أن الشركات التي تتبنى فلسفة المفهوم البيعى تعتمد بصفة اساسية علي الترويج، وبصفة خاصة في ظل ظروف سوق المشترين الذي يتميز بزيادة الكميات المعروضه من السلع عن الطلب عليها. ففى هذا الموقف يسعى المنتجون الي فرض سلعتهم في السوق مستخدمين طرق الاعلان المكثف واساليب الضغط في البيع، وقد ادى هذا الي اعتقاد الأفراد بأن التسويق ما هو الا الاعلان أو البيع الضاغط.

وبنظرة متعمقة لهذا الرأى، نجد إن ضمان تحقيق كفاءة عالية في وظيفة البيع يتطلب القيام بالعديد من الأنشطة التسويقية الأخرى الخاصة بتقدير حاجات المستهلكين وبحوث التسويق وتنمية المنتجات والتسعير والتوزيع. فاذا قام رجل التسويق بجهد ملحوظ في هذه الانشطة فأن عملية البيع ستكون سهلة للغاية.

رابعاً المفهوم التسويقى *The marketing Concept*

أنتشر المفهوم التسويقى - في بداية ظهوره - فى منظمات الأعمال كفلسفة بديلة عن الفلسفات السابقة، وتقوم علي تكامل وتعاون كل الأنشطة التسويقية لتحقيق المزدوج للمنظمة وهو أشباع حاجات ورغبات المستهلكين وزيادة الأرباح طويلة الأجل.

وبالرغم من اختلاف العديد من الكتاب في تفسير ماهية المفهوم التسويقى الا أنه بصفة اساسية يتكون من النقاط الاتية :

١- التركيز علي السوق *Market Focus*

يعتبر اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأى نشاط تسويقى. فلا يمكن للشركة - عملياً - أن تعمل في كل سوق، وتخدم كل حاجه لدى المستهلك، كما أنه من غير المنطقى أن يعامل السوق كوحدة واحدة دون وجود اختلافات بين افراده، ومن ثم فان علي الشركات أن تعرف اسواقها المستهدفة بدقه، وتقوم "بتفصيل" برنامج تسويقى ملائم لهذا السوق.

ولنأخذ مثالاً من صناعة السيارات فنجد أن بعض منتجى السيارات اليابانية قد قاموا بتصميم سيارة للمرآة العاملة، تتضمن العديد من الخصائص التي تختلف عن نظيرتها الموجهه للذكور، بل أن بعض رجال صناعة السيارات قد حددوا سوق معينه للسيارات بتصميم "سيارة رجل المدينة" الموجهه للشباب والعاملين من صغار السن الذين يحتاجون الي سيارة صغيرة يمكن وضعها بسهولة في اماكن الانتظار. وفي الحالتين السابقتين نجد أن الشركة قد حددت السوق المستهدف والذي بطبيعة الحال أثرت علي تصميم السيارة.

٢- التوجه بالمستهلك *consumer orientation*

إن الاهتمام بأحتياجات ورغبات المستهلك هو المدخل الحقيقى للنجاح التسويقى. فبالرغم من نجاح بعض الشركات في تحديد اسواقها بدقه، الا أنها تظل غير قادره علي التفكير تسويقياً أى غير موجهه بأحتياجات المستهلك.

ولذا يحتاج التوجه بالمستهلك من الشركة أن تحدد احتياجات المستهلك من وجهه نظره وليس من وجه نظر الشركة والعاملين فيها. فالكثير من المنتجات تحدد - عمليا - من خلال ما يراه المسئولين داخل هذه الشركة مناسباً للمستهلك، وليس

من خلال معرفه الخصائص التي يرغبها المستهلك في السلعة، وقد يفسر ذلك فشل العديد من المنتجات الجديدة بمجرد نزولها إلى الاسواق. ويتطلب التغلب علي تلك المشكلة القيام المستمر والمنظم ببحوث التسويق التي تسعى الي معرفه احتياجات المستهلك وتوقعاته في السلع المقدمة له في الأسواق، ووجهه نظرة في تلك المنتجات.

إن الاهتمام باشباع احتياجات المستهلك له أهمية قصوى للشركة حيث أن ذلك يتم ترجمتة من خلال المبيعات التي تتحقق للشركة. وتتحقق هذه المبيعات من خلال الشراء الجديد (مستهلكين جدد)، وإعادة الشراء (مستهلكين مداومين). وبطبيعة الحال يمكن القول بأن الاحتفاظ بالمستهلك وحثه علي إعادة الشراء يعتبر مهمة زصعب لوجل التسويق من جذب مستهلكين جدد. فالمدخل الرئيسى للاحتفاظ بالعملاء هو اشباع احتياجاتهم. فالمستهلك الذي يتحقق عنده الاشباع سوف (١) يقوم بأعادة الشراء، (٢) ينقل اتجاهاتة المفضلة تجاه الشركة ومنتجاتها إلى الأخرين ، (٣) يعطى انتباه أقل لمنتجات المنافسين، (٤) يقوم بشراء منتجات الشركة الأخرى.

ولذا فأن الاهتمام بأشباع احتياجات المستهلك هو الهدف النهائى لأى شركة والتي يتحقق من خلاله اهداف الشركة ذاتها. بل أن أحد رجال الأعمال اليابانيين ذكر أن هدفنا تخطى مرحلة ارضاء المستهلك إلى "*أسعاد المستهلك* *delight the consumer*"

ويلاحظ أن هدف "اسعاد المستهلك؛ أعمق وأعلى مستوى من حيث مجرد اشباع المستهلك ومقابلة توقعاتة. فالمستهلك السعيد هو خير معلن للشركة ومنتجاتها ويعتبر تأثيره أقوى من القيام بالاعلان في الوسائل الأعلانية.

وللتدليل علي أهمية اشباع احتياجات المستهلك واسعادة، فان هناك العديد من الدراسات التي اجريت مؤخراً والتي اوضحت أن المستهلك الغير راضى عن

منتجات الشركة ينقل اتجاهاته السلبية الي نحو من ١١ إلى ١٣ فرد آخر، بينما ينقل المستهلك الراضى انطباعاته الايجابية لنحو ثلاثة أفراد. وبطبيعة الحال توضح هذه الدراسة أهمية اشباع احتياجات المستهلك وتجنب مصادر عدم الاشباع ، والتي تنتج من عدم تطابق اداء السلعة لتوقعاته المسبقة.

ويتطلب ذلك أن تقوم الشركة بصفة مستمره بقياس مدي الاشباع لدى المستهلكين من خلال الدراسات الخاصة بمعرفه شكاوى العملاء. حيث أن هولاء العملاء نادراً ما يقوموا متطوعين بالشكوى ولكن تأثيرهم يكون أكبر واوضح في إعادة الشراء أو نقل الانطباعات لدى الآخرين. وينبغى التنوية بأن ارتفاع أو انخفاض الأرباح قد لا يكون مؤشر كافى لقياس رضا المستهلك عن الشركة ومنتجاتها. فانخفاض الأرباح في سنة معينه علي سبيل المثال قد يكون بسبب ارتفاع التكاليف أو انخفاض الأسعار، أو الدخول في استثمارات عالية ... وهكذا.

٣- التسويق المتكامل *Integrated marketing*

طبقاً للمفهوم التسويقى، فلابد أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين الوظائف المختلفة في المنظمة (أنتاج، تمويل، أفراد .. الخ) تجاه تحقيق أهداف المنظمة فطالما أن منتجات المنظمة موجهه ناحية اشباع احتياجات المستهلك فإن نقطة الارتكاز الرئيسية في تخطيط أوجه النشاط المختلفة داخل المنظمة ينبغى أن تكون مبنيه علي تأثير كافة القرارات الادارية المتخذة علي مدى نجاحها فى اشباع احتياجات المستهلك ورغباتة.

ويوضح الموقف التالى مشكلة التكامل والتنسيق بين الوظائف المختلفة.

"قام نائب الرئيس للتسويق في احدى شركات الطيران بوضع استراتيجية لزيادة حصة الشركة من السوق. وقد كانت محاور الاستراتيجية التي تهدف الي تحقيق اشباع أفضل للمستهلك ترتكز

علي ثلاثة جوانب وهى الاهتمام بالوجبات والنظافة في الطائرة وخدمة عالية في حالات الاستقبال والوصول، ولكن للأسف فإن نائب الرئيس للتسويق ليس لديه السلطة علي هذه الأقسام. فقسم التغذية يختار أنواع الأطعمة التي تقلل من تكاليفة، وقسم الصيانة يستخدم خدمات صيانة ضعيفة ومتخلفة لتخفيض تكاليف النظافة، وقسم الأفراد يستعين بموظفين بدون مراعاه عما اذا كانوا مدربين علي التعامل مع المستهلكين من حيث سرعة انهاء المعاملات والابتسام والمظهر الحسن. وطالما أن كل هذه الأقسام تنظر إلى ادائها من وجهه نظر التكلفة ، فأن الصراع سيظل موجوداً بين التسويق والوظائف الأخرى".

ويمكن أن يتحقق التكامل المطلوب بين جميع الوظائف المؤداة داخل المنظمة من خلال وجود هدف عام للمنظمة يسعى الي تحقيق الأرباح وتلبية احتياجات المستهلكين.

ويتمثل البعد الثانى في التسويق المتكامل في ضروره وجود تكامل بين الوظائف التسويقية للمنظمة (تسعير، اعلان، توزيع ... الخ. فلايمكن أن تقوم ادارة الاعلان بوضع خطة الاعلان بدون الآخذ في الاعتبار طبيعة السلعة، واساليب التوزيع، وجهود البيع المبذولة في المناطق ... وهكذا.

وبطبيعة الحال يجب ضم جميع الانشطة والاقسام التي تزاول نشاطاً تسويقياً في المنظمة داخل ادارة واحدة تسمى "ادارة التسويق" حتى يتحقق التكامل والتنسيق بين جميع اوجه النشاط التسويقية تحقيقاً للأهداف المتعلقة بأشباع احتياجات ورغبات المستهلكين.

٤- التوجه بالارباح

أن الغرض من تطبيق فلسفة المفهوم التسويقى هو مساعدة المنظمات علي تحقيق أهدافها، وتختلف هذه الأهداف بأختلاف طبيعة عمل المنظمة. ففي منظمات

الأعمال فان الهدف هو تحقيق الأرباح، أما في حالة المنظمات الغير أعمالية والمنظمات العامة فإن تقديم خدماتها وتوفير الموارد اللازمة لذلك يمثل محور اهتماماتها.

ولذا فإن تركيز الادارة يجب أن يكون علي تحقيق الأرباح طويلة الأجل من خلال رضاء المستهلك وليس الاهتمام فقط بحجم المبيعات والارباح قصيرة الأجل، ويستند هذا المفهوم علي فكرة مؤداها أن قبول ورضاء المستهلك لمنتجات المنظمة هو الضمان الوحيد لبقائها واستمرارها في السوق وتحقيقها لارباحها.

وينبغى ملاحظة أن النجاح التسويقى يكمن فى اعتبار الربح كوسيلة (أو كمنتج جانبى) لتحقيق اشباعات المستهلكين. وللأسف فإن ممارسات بعض الشركات لاتعكس ذلك التوجه. فعلي سبيل المثال فان احد مديري شركة جنرال موترز الامريكية ذكر *"نحن نعمل في مجال توليد الأموال وليس صناعة السيارات"*، ووفق التوجه السابق فان عمل الشركة ليس صناعة الأموال أو السيارات ولكن ايجاد طريقة مربحة لاشباع احتياجات النقل لبعض الأسواق المستهدفة.

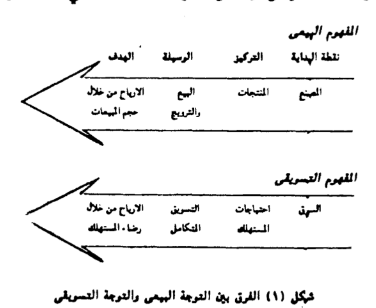
والآن وبعد استعرضنا لعناصر المفهوم التسويقي كفسلفة تحكم أوجه النشاط داخل المنظمة، يدور التساؤل في الأذهان عن **"ماهو الجديد الذي يطرحه هذا المفهوم؟"** وماهي الاختلافات بين المفهوم التسويقي والمفهوم البيعي؟

يمكن القول بداية أن التفكير بيعيا يختلف عن التفكير تسويقيا في اختلاف النظرة الي الأسواق واحتياجاتها والأهداف التي تسعي المنظمة لتحقيقها والوسائل التي تستخدمها لتحقيق هذه الأهداف. فبينما الموجه بالمفهوم البيعي يسعي الي تحقيق حجم مبيعات كبير من خلال السلع التي ينتجها مصنعه وباستخدام اساليب البيع والترويج نجد أن الموجه تسويقيا يسعي الي تحديد الفرص التسويقية المربحة التي تحقق اشباع احتياجات المستهلك من خلال تأدية الوظائف التسويقية المتكاملة.

ويوضح الموقف التالي الاختلافات في التوجه بين المفهوم التسويقي، والمفهوم البيعي كما يوضح شكل (١/٢) الفرق بين المفهومين.

"قامت احدي الشركات المنتجة للاحذية بارسال المدير المالي لدولة من الدول المتخلفة اقتصاديا لدراسة مدي إمكانية بيع الشركة لمنتجاتها هناك. وقد عاد المدير المالي بعد ايام قائلا "أن الناس هناك لايلبسون الأحذية وبالتالي فليس هناك سوق للشركة" وقد قرر رئيس الشركة أن يرسل افضل رجل بيع للتأكد مما ذكره المدير المالي وبعد اسبوع عاد ذاكرا "أن الناس لايلبسون احذية لهذا فان هناك سوق رائع للشركة".

وحسما لهذا الخلاف فقد تم ارسال نائب الرئيس لشئون التسويق لتقدير الموقف وبعد اسبوعين عاد مشيرا في تقريره ان الناس لايلبسون الأحذية ومع ذلك فان هناك فائدة لهم من ارتداء الأحذية وسيتطلب هذا من الشركة أن تعدل في مواصفات الأحذية حيث أن المقاسات المتداولة هناك من النوع الصغير وقد يتطلب ذلك من الشركة القيام بدور تعليمي للافراد للاقناعهم بأهمية الأحذية واستعمالها. واختتم تقريره بأن هناك فرصة تسويقية جذابة وان المبيعات المحتملة المقدرة خلال الثلاث سنوات القادمة يمكن أن تحقق للشركة معدل عائد علي الاستثمار قدره ٣٠٪".



شكل (١) الفرق بين التوجة البيعي والتوجة التسويقي

من العرض السابق يتضح للقاري أن المفهوم التسويقي كفلسفة تحكم اوجه نشاط التسويقي وغير التسويقي بالمنظمة يعتمد علي اشباع احتياجات ورغبات لمستهلك وتحقيق ارباح عادلة في الأجل الطويل وذلك عن طريق التكامل بين وظائف التسويقية. وكذلك الوظائف المختلفة داخل المنظمة.

خامسا: المفهوم الاجتماعي للتسويق:

بالرغم من انتشار المفهوم التسويقي. بصفة خاصة في الخارج - وازدياد قبول العديد من الشركات لاعتناقه وتطبيقه كفلسفة لنشاطهم إلا أن هذه الشركات التي تدعي تطبيق هذا المفهوم تتعرض الآن للعديد من الانتقادات. وتنحصر هذه الانتقادات في الممارسات السلبية للشركات التي تدعي تطبيق هذا المفهوم. السؤال الهام الذي يطرح في هذا الصدد "هو هل فعلا تهتم هذه الشركات باشباع رغبات المستهلك؟ فهناك العديد من الأمثلة التي تؤكد عكس ذلك. فشركة *Mc Donald* علي سبيل المثال تقوم بتقديم سلعة *Beef Burger* بالسعر المناسب وفي المكان المناسب ولكنها تحتوي علي العديد من الدهنيات التي تقلل من القيمة الغذائية لها. وكذلك فان الكحوليات والسجائر تمد المستهلك باشباع في الأجل القصير ولكنها قد تؤدي الي اخطار جسيمة في الأجل الطويل.

ويذهب بعض الكتاب الي ابعد من ذلك بقوله أن الممارسات السلبية للمفهوم التسويقي ليست هي السبب ولكن السبب يكمن في المفهوم ذاته لأنه اصبح يتعارض تماما مع المسؤولية الاجتماعية للمشروع. فقد يشبع المشروع احتياجات ورغبات المسستهلك (طبقا للمفهوم التسويقي) ومع ذلك فإنه لايفي بمسؤولياته تجاه المجتمع الذي يعمل فيه[٢].

ولهذا ظهرت العديد من الكتابات الحديثة تنادي بتعديل المفهوم التسويقي ليتلائم مع احتياجات المجتمع والمسئولية الاجتماعية للمشروع تجاه هذا المجتمع.

ويقوم المفهوم الاجتماعي للتسويق علي ثلاثة عناصر اساسية كمايلي:

* التركيز علي احتياجات المجتمع بدلا من التركيز علي احتياجات المستهلك.

* التركيز علي التكامل بين جميع مفردات النظام بدلا من التركيز علي التكامل بين وظائف المنظمة.

* التركيز علي تحقيق أهداف البشرية والمجتمع بدلا من التركيز فقط علي هدف الربح.

وسيتم مناقشة عناصر هذا المفهوم بقليل من التفصيل: (٣)

١- التركيز علي احتياجات المجتمع:

اقترح العديد من الكتاب بأن المفهوم التسويقي لم يعد فلسفة مناسبة لمديري التسويق وبصفة خاصة فكرة الاهتمام بالمستهلك. والسبب في ذلك أن الاهتمام بالمستهلك فقط يوجه انتباه المنظمة الي جزء بسيط من السكان - وهم أولئك الذين يستهكلون سلع المنظمة، ويهمل بقية الجماهير مثل الحكومة واحتياجات المنظمة وحاملي الأسهم..الخ. فقد تقوم المنظمة باشباع رغبات واحتياجات مستهلكيها ولكنها في نفس الوقت تلوث الهواء والمياه لمواطني المجتمع المحلي. ولهذا يجب أن تهدف المنظمة الي ارضاء واشباع احتياجات الأفراد والأطراف الذين يتأثرون بنشاط المشروع وليس فقط مستهلكي السلعة أو الخدمة التي تقوم بانتاجها.

وبالإضافة الي ذلك، فقد تشبع السلعة أو الخدمة احتياجات المستهلك لفترة قصيرة ولكن يكون لها تأثير ضار علي المجتمع والأفراد في الأجل الطويل (مثل السجائر، والسيارات، وبعض المواد الغذائية..الخ).

ولهذا فإن هدف التسويق - طبقا لهذا المفهوم - ليس فقط اشباع رغبات المستهلك، ولكن ايضا محاولة خلق وتسليم مستوي افضل للمعيشة. ولتحقيق ذلك يتطلب اشباع الاحتياجات الأساسية للمستهلك مع توفير بيئة صحية ونظيفة

ستخدام افضل للموارد، وبصفة عامة التعرف علي والأخذ في الاعتبار تياجات المجتمع والفرد معا.

- **تكامل مفردات النظام:**

إن تركيز المفهوم التسويقي علي تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وظائف الإدارية داخل المنظمة يعتبر الآن مفهوما ضيقا، وينبغي توسيعه شمل كل مفردات النظام (قنوات التوزيع أي تجار الجملة، تجار التجزئة) وردين والجماعات الخارجية ذات التأثير (الحكومة والهيئات التشريعية).

فقبل السبعينات كان اغلب الكتابات تركز علي التعاون الإداري داخل سركة. فالإدارة بالأهداف - علي سبيل المثال - كانت اتجاه يشرح كيف كامل الوظائف المختلفة داخل التنظيم لتحقيق هدف معين، ولكن معظم سروعات تعتمد اليوم علي التعاون والتكامل بين الأجزاء التي تكون النظام تي تشمل أجزاء داخلية وخارجية. وهذا ينقلنا الي التركيز الي فكرة قات التبادلية بين المنظمات المختلفة والجماهير المتصلة بها.

فمعظم المنافسة في الوقت الحاضر ليست بين شركات فحسب وإنما بين ـة قنوات بأكملها. ولهذا فأن أي نظام ينظر الي المنظمة كجزء من منفذ ردين - شركة - وسطاء - السوق)، والمنفذ جزء من الصناعة (أي جميع سركات العاملة في هذا المجال)، والصناعة جزء من الاقتصاد القومي، قتصاد القومي كجزء من اقتصاد العالم. وتساعد هذه النظرة في تفسير لاقة بين الأهداف الاقتصادية والبقاء الاجتماعي وبين أهداف النمو، وتطبيق المفهوم يتطلب توسيع وظيفة بحوث التسويق لتمثل وظيفة أعمق واشمل ي نظم المعلومات والتي تهتم بتدفق المعلومات عبر قنوات ومكونات النظام.

٣- التركيز علي رفاهية المجتمع:

يمكن القول بأن التركيز علي الوجه بالأرباح يعتبر من أهم الانتقادات التي توجه الي المفهوم التسويقي والذي يؤدي الي الأضرار بالجماهير المختلفة. فهذا المفهوم قد يجعل رجال التسويق ينظرون الي تحقيق أهدافهم دون احساس بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع، ولهذا ينادي المفهوم التسويقي الحديث بالتركيز علي رفاهية البشرية والمجتمع وليس فقط تحقيق الارباح.

والأخذ بهذا المفهوم يترتب عليه تحقيق العديد من المزايا ومنها:

١- يوسع من نطاق تطبيق التسويق ليشمل التنظيمات غير الهادفة للربح والتي تسعي لتحقيق أهداف أخري بخلاف الأرباح.

٢- يركز علي ويحقق فكرة التكامل بين احتياجات جميع جماهير المنظمة بما فيها حاملي الأسهم والملاك (وتحقيق ارباح عادلة) والمستهلكين وجماعات التزثير المختلفة لتحقيق مستوي افضل للمعيشة.

ووفق هذا المفهوم فإن علي المنظمات أن تقوم بانتاج السل والخدمات التي تشبع احتياجات المستهلك وفي نفس الوقت تسهم في تحقيق رفاهية المجتمع والبشرية. ويعلق الاستاذ كوتلر علي هذه النقطة بقوله أن المستهلك لا يريد سلع وخدمات بعينها ولكنه يريد "حلول للمشاكل" فالأفراد لديهم حاجات ولكن ليس لديهم حلول معينة لاشباعها. بمعني أن المستهلكين يرغبون في وسيلة للنقل أو اغذية معينة تشبع حاجاتهم للمأكل وهنا تظهر قدرة المنظمات في تقديم الحلول المناسبة لهم (سيارة لا تؤدي الي حدوث تلوث في الهواء أو سلعة غذائية تتضمن قيمة غذائية عالية..وهكذا) ويؤدي ذلك الي قيام المنظمات بالاتفاق علي البحوث والتطوير بهدف تقديم المنتجات الجديدة في إشباع حاجات المستهلكين وفي نفس الوقت تزيد من رفاهية المجتمع.

وينبغي التأكيد - في هذا الصدد - علي أن المفهوم التسويقي الحديث

يمثل اطارا للمستقبل يعكس للفلسفة التي يجب أن تعتنقها المنظمات المختلفة لتحقيق مستوي أفضل لمعيشة المجتمعات وفي نفس الوقت تحقيق أهدافها التنظيمية والتي من بينها هدف الربح.

مدي تبني واعتناق المفهوم التسويقي في الشركات المصرية:

تشير العديد من الدراسات التي أجريت في مصر والعديد من الدول العربية الي تأخر تبني المسئولين داخل الشركات لفلسفة المفهوم التسويقي كركيزة اساسية تحكم القرارات المختلفة داخل المنظمات. فعدد كبير من المسئولين داخل الشركات يعتقدون أن وظيفة الانتاج هي الوظيفة الرئيسية في أي مشروع وأن دور التسويق هو توزيع وبيع ماتم انتاجه فعلا، بل أن الكثير منهم مازالوا يخلطون بين التسويق والبيع ويعتبرون الاثنين مرادفين لكلمة واحدة ومعني واحد.

إلا أن التحولات الاقتصادية الأخيرة المتمثلة في صورة قانون قطاع الأعمال العام في مصر (القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١) والتكتلات الاقتصادية العالمية واتجاه العديد من الدول نحو تطبيق آليات السوق، قد أدي الي زيادة الاحساس بضرورة الاهتمام برغبات المستهلكين وتنمية الاستراتيجيات التسويقية المناسبة للاسواق المستهدفة.

وبصفة عامة هناك العديد من الاسباب التي تجبر الشركات علي تبني مداخل اكثر ابتكارية في النظر الي أسواقها وتقديم المنتجات من وجهة نظر السوق وليس من وجهة نظر الشركات أو المسئولين فيها.

ومن ضمن هذه الأسباب:

١- **انخفاض المبيعات**: عندما تواجه الشركة انخفاضا ملحوظا في المبيعات، يبدأ اعضاء الإدارة العليا في التساؤل عن سبب هذا الانخفاض. وقد يبدأون في اجراء البحوث التسويقية التي تساعدهم علي معرفة ردود فعل

المستهلكين لمنتجاتهم واسباب عدم اقبالهم علي هذه المنتجات وهي اول خطوة في اعتناق وتبني المفهوم التسويقي.

٢- **النمو البطيء**: فالنمو البطيء للمبيعات قد يجبر الشركة علي البحث عن اسواق جديدة للدخول فيها ومن ثم فهم بحاجة الي خبرات تسويقية تساعدهم علي تحديد وتقييم واختيار الفرص التسويقية بنجاح.

٣- **زيادة حدة المنافسة**: ان ازدياد حدة المنافسة سواء المحلية أو العالمية تجبر الشركات علي محاولة التفكير تسويقيا. وبنفس اللغة التي يستخدمها المنافسين. فالسماح بالاستيراد علي سبيل المثال في مصر قد اوجد ضغوطا شديدة علي الشركات لكي تهتم بالتسويق حتي تكون منتجاتها من حيث الجودة والاسعار علي نفس مستوي مثيلاتها من المنتجات الأجنبية. بل إن المنتجات تستقدم معها احدث اساليب التسويقية والترويجية علي وجه الخصوص ومن ثم تكون بمثابة مرشد واداة تعليمية للشركات للاستفادة من هذه الممارسات التسويقية.

٤- **تغير انماط الشراء**: فمعظم الشركات تعمل في اسواق تتسم بالتغير السريع في رغبات المشترين، ومن ثم علي الشركات أن تتبني مداخل اكثر ابتكارية في التسويق للتعامل مع الرغبات المتجددة للمشترين (عن طريق تقديم المنتجات الجديدة) وإذا رغبت في تقديم شيء ذو قيمة للمستهلك.

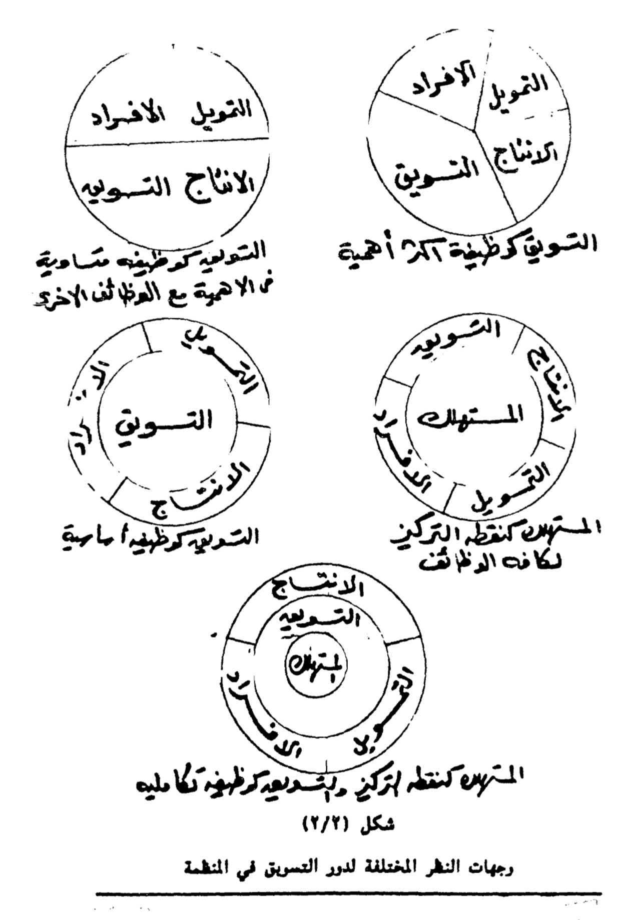
٥- **زيادة التكاليف التسويقية**: ان الكثير من الشركات تعاني من زيادة التكاليف التسويقية من مصاريف وعمولات رجال البيع، الاعلان، وترويج المبيعات وخدمات مابعد البيع مما يؤثر علي قدرتها علي تحقيق الارباح ومن ثم بدأت الشركات - وبصفة خاصة في الخارج - في تطبيق نظام لتقييم الاداء التسويقي لتحسين ذلك الأداء وضمان مساهمته في تحقيق الارباح.

هذه بعض الاسباب التي تجبر ادارة الشركات علي التفكير تسويقيا ولكن يبقي التساؤل الهام وهو كيفية يتم ترجمة ذلك الي واقع ملموس؟ أن الفاحص والمتتبع للخطوات التي تتبعها الكثير من الشركات للتحول الي المفهوم التسويقي يجد أنها تركز علي الاجراءات الشكلية دون التركيز علي الجوهر. فعلي سبيل المثال فان بعض الشركات قد تسارع في إنشاء ادارة للتسويق وتعطي المسئول عن هذه الوظيفة لقب نائب للرئيس لشئون التسويق أو رئيس قطاع التسويق وقد تبادر الي القيام بحملات اعلانية مكثفة بالوسائل الاعلانية المختلفة وتقدم منتجات جديدة من وقت لآخر. وتتحدث في الاجتماعات والخطب عن المستهلك واهميته دون اقتناع فعلي من جانب المسئولين باهمية اشباع احتياجات المستهلكين وتقديم شيء ذو قيمة لهم. ويمكن القول بأن هذه الاجراءات الشكلية تعتبر "فخ" اوقع المسئولين فيه انفسهم دون الاهتمام بجوهر وفلسفة التسويق، فوجود ادارة التسويق داخل الشركة لايقدم الضمانات الكافية لان تكون الشركة موجهة تسويقيا ويمكن في هذه الحالة اعتبارها شرط ضروري ولكنه غير كافي لان تكون الشركة موجهة بالتسويق.

المفهوم التسويقي ومكانة التسويق في المنظمة:

يترتب علي الأخذ بفلسفة المفهوم التسويقي أزدياد دور ومكانة ادارة التسويق داخل المنظمات، وتتفاوت هذه المكانة باختلاف نظرة المسئولين لاهمية النشاط التسويقي ودوره في تحقيق اهداف المنظمة. فعلي سبيل المثال فان شركات انتاج المياه الغازية والعديد من المنظمات المنتجة للسلع الميسرة تعطي اهمية قصوي للنشاط التسويقي نظرا لاهمية تأثيره علي نجاح المشروع.

ويوضح شكل (٢/٢) التصورات المختلفة لدور التسويق في المنظمات ويلاحظ من هذا الشكل أوضاع مختلفة لدور التسويق في المنظمة كالآتي.



شكل (٢/٢)

وجهات النظر المختلفة لدور التسويق في المنظمة

- أن وظيفة التسويق لها أهمية متساوية مع الوظائف الأخري مثل الانتاج والتمويل والأفراد.

ب- تعطي بعض الشركات أهمية نسبية أكبر لوظيفة التسويق مع تساوي الوظائف الأخري في الأهمية.

ج- تركز بعض الشركات علي وظيفة التسويق باعتبارها مركز الاهتمام والوظيفة الرئيسية في المنظمة وان الادارات الأخري تخدم كوظائف مدعمة للجهود التسويقية، ويلاحظ أن هذا الوضع يخلق جو من التوتر لمديري الإدارات الأخري الذين لايتصورون أنهم من الممكن أن يعملوا لصالح وخدمة إدارة التسويق بالشركة.

د- في ظل هذا الوضع فان المستهلك بدلا من ادارة التسويق هو بؤرة الاهتمام لكافة الإدارات والتي تتساوي في اهميتها النسبية وتوجه جهودها نحو خدمة المستهلك.

- ويوضح الشكل الأخير أن بالرغم من المستهلك هو نقطة الارتكاز ومحور الاهتمام إلا أن الوظيفة التسويقية هي التي تأخذ الدور المنسق والوظيفة الأساسية لتحويل احتياجات المستهلك الي منتجات ذات قيمة وتحقيق الاشباع المطلوب وبناء عليها تقوم الإدارات الأخري بتخطيط اوجه انشطتها المختلفة لتحقيق ذلك الغرض.

ووجهة نظر رجال التسويق الذين يدافعون عن هذا الاتجاه الأخير تنحصر

- بدون وجود العملاء فان اصول الشركة ومواردها تعتبر ذات قيمة محدودة.

- ان المهمة الرئيسية للشركة هي جذب والحفاظ علي العملاء.

٢- يتم جذب العملاء من خلال عرض جذاب وتنافسي ويتم الاحتفاظ بهم من

خلال تحقيق الاشباع لهم.

٤- ان مهمة التسويق هي تحديد عرض (منتج) له قيمة العملاء والتأكد من تحقيق ذلك الاشباع لهم.

٥- أن الرضا الفعلي للعميل يتأثر بأداء الإدارات الأخري.

٦- ولذا فان التسويق يحتاج الي ممارسة التأثير والرقابة علي هذه الإدارات اذا ارادت المنظمة ان يحصل المستهلك علي الاشباع المتوقع.

وبالرغم من الاتجاهات السابقة حنو تمتع ادارة التسويق داخل المنظمات بكانة متزايدة في الأهمية في ظل تبني فلسفة الوجه بالسوق، نجد أن هناك الكثير من الصعوبات التي تواجه ذلك:

ومن ضمن هذه الصعوبات:

١- **مقاومة الإدارات الأخري** لتولي ادارة التسويق دور أكثر اهمية داخل المنظمة وخاصة في المنظمات التي تبدأ في إنشاء ادارة جديدة للتسويق (مثل المستشفيات والجامعات والوحدات الحكومية والبنوك). وتنشأ تلك المقاومة من الخوف من تزايد دور التسويق علي حساب الادارات الأخري ومن ثم يقل نفوذها وسيطرتها علي القرارات داخل المنظمة.

٢- **التعلم البطيء** ويشير ذلك المفهوم الي المراحل التي يمر بها الاهتمام بالتسويق حتي يصبح إدارة متكاملة. فعادة يبدأ الاهتمام بالنشاط التسويقي يتم التركيز علي البيع والاعلان ثم الاهتمام بوظائف أخري مثل بحوث التسويق أو تطوير المنتجات الي أن تصل الي مرحلة وجود ادارة للتسويق تقوم بالتحليل والتخطيط والرقابة للانشطة التسويقية.

٣- **النسيان السريع**: ويعني ذلك المفهوم ان نجاح المنظمات في خدمة اسواقها قد يؤدي بها في بعض الحالات لنسيان المباديء الاساسية مثل دراسة

الأسواق والتعرف علي رغبات المستهلكين. ويلاحظ ذلك في العديد من الشركات العالمية ذات الشهرة والنجاح في الخمسينات والستينات والتي كان من المتوقع لها ان تسيطر علي الأسواق وتحقق نجاحات اضافية ولكن ممارساتها اوضحت أنها فقدت أجزاء كثيرة من السوق لأنها اخفقت في تطبيق اساسيات التسويق والتي تقول "اعراف اسواقك المستهدفة واعرف كيف تشبعها وتحقق رضاها".

مراجع الفصل الثانى

1- Philip Kotler, ***Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control***, Prentic Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1991, pp. 12-25.

2- Adel El Ansary, "Soceital Marketing: A Strategic View of the Marketing Mix in 1970's", Journal of the Academy of marketing Science, Fall 1974, PP. 553 - 566.

- Leslie M. Dawson, "The Human Concept: New Philosophy for Business", ***Buiness Horizons***, Dec. 1969, PP. 29-38.

- Clenn Walers etal "Is There a Better Way than Consumer Orientation", In Proceddings" Southern Marketing Association 1975 Conference.

3- William C. Nickels, "Marketing Principles", Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1978, PP. 56-64.

4- Philip Kotler, Marketing Management op.cit., p. 24.

تحقيق رضا العميل من خلال الجودة والخدمة والقيمة

مقدمة

تتميز أسواق اليوم بالمنافسة الحادة بين المنظمات المختلفة فى محاولة منها لإشباع إحتياجات المستهلكين وتحقيق رضاهم والتمتع بالمزايا التنافسية التى تمكنهم من الحفاظ على موقعهم فى الصناعات التى يعملون بها . وقد أدت هذه الظروف إلى زيادة إعتناق الشركات والعاملين فيها لفلسفة المفهوم التسويقى والتركيز على المستهلك بدلاً من التركيز على الفلسفة الإنتاجية والبيعية .

وقد كان لتغير شكل السوق ونوع المنافسة فيه أكبر الأثر على تغير النظرة إلى الأسواق والمستهلكين . ففى أسواق الإحتكار والإقتصاديات التى تعانى من الندرة ، لا تقوم الشركة ببذل أى جهد لجذب المستهلك ، فهو مستعد للإنتظار لفترات طويلة للحصول على السلعة والوقوف فى طوابير لساعات طويلة لشراء السلع التى عادة ما تكون رديئة ، ومن ثم فمن غير المتوقع أن يهتم المنتجون كثيراً بوضع المفهوم التسويقى موضع التطبيق . أما فى أسواق المشترين فإن المستهلكين يمكنهم الإختيار بين عدد هائل من السلع والخدمات وعلى البائع أن يقدم المنتجات بمستويات الجودة المقبولة من وجهة نظرالمستهلك وإلا تحول بسهولة إلى المنتجات المنافسة .

ومما زاد الأمر صعوبة على الشركات فى إنتهاج مداخل تسويقية أكثر إبتكارية ، أن توقعات المستهلكين Customers Expeciations قد زادت

فى الأونة الأخيرة نتيجة للتفوق الهائل فى تحقيق مستويات جودة مرتفعة من جانب الشركات الناجحة ، وزيادة طلب المستهلك على " الكيف " وليس " الكم " من السلع . وقد أثر ذلك سلبياً على العديد من الشركات (الأمريكية على وجه الخصوص) التى كانت رائدة فى أسواقها وذلك بسبب أساسى وبسيط وأنها فى خضم نجاحها نسيت أو تناست إحتياجات ورغبات المستهلكين ومن ثم فقدت الوضع الريادى الذى كانت تشغله فى أسواقها .

ولهذا فإنه يظهر جلياً أن الشركات التى ترغب فى البقاء والنمو والتفوق فى حاجة إلى تبنى فلسفة جديدة وهى تلك التى تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف ، إن هذه الشركات يجب أن تعتنق فلسفة بناء المستهلك وليس بناء المنتج ... يجب أن يكون لديها مهارة كبيرة فى هندسة السوق وليس هندسة المنتج . ولكن كيف يتحقق ذلك ؟

للأسف ، فإن الإعتقاد السائد لدى الكثير من الممارسين أن وظيفة التسويق والمبيعات الأساسية هى توفير وإيجاد المستهلكين ... ولكن فى حقيقة الأمر أن المطلوب داخل الشركات أكبر بكثير ، فإدارة التسويق - بطبيعة الحال - عنصر أساسى ومشارك فى جذب والحفاظ على العملاء ، ولكن دور التسويق يظهر بنجاح أكبر فى تلك الشركات التى تعمل كفريق واحد يكون هدفه تنفيذ نظام جيد يمكن بمقتضاه تسليم المستهلك لأفضل قيمة مقارنة بالمنافسين Customer Value delivery system .

فعلى سبيل المثال ، فإن المستهلكين لا ينجذبون لمطاعم ماكدونالد لانهم يحبون البيف برجر فقط حيث أن المئات من المطاعم تقدم هذا النوع ، ولكن نجد أن المستهلكين متعلقين بالنظام ككل وليس بالمنتج ، وهذا النظام كما تسميه ماكدونالد QSCV وهو إختصار لأربعة مفاهيم وهى الجودة - والخدمة - والنظافة

- والقيمة . وفى هذا الصدد يقوم ماكدونالد بمشاركة مورديه وملاكه وآخرين من أجل تقديم قيمة أفضل للمستهلك . وسوف نتناول فى هذا الفصل الفلسفة التى تركز على الإهتمام بالمستهلك وتسويق القيمة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :-

١- ما المقصود بالقيمة للمستهلك ، وماهو مفهوم رضا المستهلك ؟
٢- كيف تستطيع الشركات القائدة تنظيم عملياتها بحيث تستطيع تقديم قيمة عالية للمستهلك وتحقق رضاه ؟
٣- كيف يمكن للشركات الحفاظ على المستهلك مثلما تقوم بجذبه ؟
٤- كيف يمكن للشركات أن تحدد ربحية المستهلك ؟
٥- كيف يمكن للشركات ممارسة وإدارة الجودة الشاملة للتسويق ؟

المقصود بالقيمة ورضا المستهلك

إن عملية جذب المستهلك أصبحت أكثر تعقيداً اليوم عن سنوات عديدة مضت حيث لاحظ " بيتر دراكر " أن المهمة الأساسية للشركة هى خلق المستهلك . ولكن مستهلك اليوم مختلف عن مستهلك الأمس ، فهو يواجه بالعديد من الإختيارات من قبل عدد هائل من المنتجات والأسماء التجارية والأسعار والمنتجين ، ويظهر هنا التساؤل الهام كيف يصنع المستهلكين إختياراتهم ؟ إن تفهم طبيعة المستهلك وكيف يفكر ويقيم العروض التسويقية هو المدخل الأكثر فعالية نحو ضمان ولائه وتحقيق رضاه .

فالمستهلك بطبيعته معظم للقيمة Value Maximizer وذلك فى إطار دخله المحدود ، وتكاليف المنتجات ، والمعلومات المتاحة إليه من الوسائل الإعلانية المختلفة والأصدقاء والتجارب السابقة ... فهو يكون مجموعة من التوقعات ويتصرف على أساسها .

مفهوم القيمة للمستهلك

إن الإفتراض الأساسى فى هذا الصدد أن المستهلك سوف يقوم بالشراء من تلك الشركة التى يعتقد أنها تقدم إليه أكبر قيمة ممكنه ، وبطبيعة الحال فإن القيمة المقدمة للمستهلك Customer Delivered Value هى " الفرق بين قيمة المستهلك الكلية وتكلفة المستهلك الكلية " . وتعبر قيمة المستهلك الكلية عن مجموعة المنافع التى يتوقع المستهلك الحصول عليها من السلعة أو الخدمة المقدمة إليه ، وقد تتضمن هذه المنافع الخصائص المختلفة للمنتج والخدمات المصاحبة له وكفاءة الأفراد الممثلين للبائع وأخيراً الصورة الذهنية للمشترى عن المنتج والشركة التى تبيعه .

ولتوضيح الكيفية التى يبنى بها المستهلك قراره الشرائى نسوق المثال التالى .

فعلى فرض أن مدير المشتريات فى إحدى شركات المقاولات أمامه عرضان لشراء سيارة نقل من كاتربيلر أو كوماتسو . ففى هذه الحالة فإن المشترى سوف يقوم بتقدير المنافع التى يحققها كل عرض حسب التصورات التى كونها بشأن السيارة التي ينبغى أن تشتريها الشركة وهي على النحو التالى :

* قيمة المنتج Product Value وهى المواصفات والخصائص التى يجب أن تتوافر فى المنتج مثل الصلابة ، ومستوى الأداء ، و الإقتصادية فى التشغيل ، و إمكانية الإعتماد عليها ، والقدرة على الأداء لفترة طويلة Duarability .... وهكذا .

* قيمة الخدمات Services Value وهى مجموعة المنافع غير الملموسة التى سيحصل عليها المشترى مثل خدمات مابعد البيع " طريقة التسليم " ،

والتدريب والصيانة وتوافر قطع الغيار .... وهكذا وتزداد أهمية الخدمات فى العديد من المنتجات وبصفة خاصة المعمرة والمنتجات الصناعية .

* قيمة الأفراد Personnel Vaue ويقصد بها خبرات مهارات العاملين فى الشركة البائعة والتى تؤثر على تقييم المشترى .. فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية ويعطى مؤشر على إمكانية إستمراره التعاون مع الشركة بعد الشراء .

* الصورة الذهنية Image

تلعب الصورة الذهنية وسمعة الشركة ومنتجاتها دوراً هاماً فى تقييم المشترى للمنافع التي يأمل أن يحصل عليها ، وقد تعكس الصورة الذهنية أبعاد حقيقية فى أداء المنتج وأبعاد نفسية نتيجة لحصول المستهلك على تلك السلعة وما تتضمنه من مركز إجتماعى معين أو رغبة فى التفاخر (وخاصة فى حالة السلع الإستهلاكية) .

وفى مثالنا هذا فإن المشترى يقيم العروض التسويقية من الأبعاد المختلفة السابق ذكرها وهي قيمة كل من المنتج والخدمات والأفراد والصورة الذهنية . وقد يجد أن سيارة كاتربيلر أفضل من حيث الأبعاد من كوماتسو .

ولكن يبقى التساؤل الهام وهو.....

(هل سيقوم المشترى بشراء تلك السيارة ؟)

ليس بالضرورة ... فعلى الرغم من أن القيمة الكلية لها أعلى (فى كاتربيلر عن كوماتسو) إلا أننا يجب أن نراعى التكلفة الكلية أيضاً لدى كل من الشركتين .

ولا يقصد بالتكلفة الكلية مقدار الأموال والمصاريف المدفوعة للحصول على السيارة ولكن بالإضافة إلى ذلك تتضمن تكلفة الوقت الذي ينفقه المشترى و تكلفة الطاقة والتكاليف المعنوية حيث سيقوم المستهلك بالأخذ فى الإعتبار تقييم كل هذه التكاليف بالإضافة للتكلفة النقدية وذلك بصدد تكوين الصورة الكلية لكل التكاليف التى سيتحملها المستهلك ، وهى كالآتى:

- التكاليف النقدية .
- تكاليف الطاقة .
- تكاليف الوقت .
- التكاليف المعنوية .

ويمكن القول الان أن المستهلك فى وضع يمكنه من الحكم على أى من العرضين التسويقيين المقدمين إليه ، فإذا إعتقد أن التكلفة الكلية أكبر من القيمة الكلية لشركة كاتربيلر فإنه سيفضل الشراء من كوماتسو ... أى أن المستهلك سوف يقوم بالشراء من تلك ألشركة التى تحقق له أكبر قيمة معطاه .

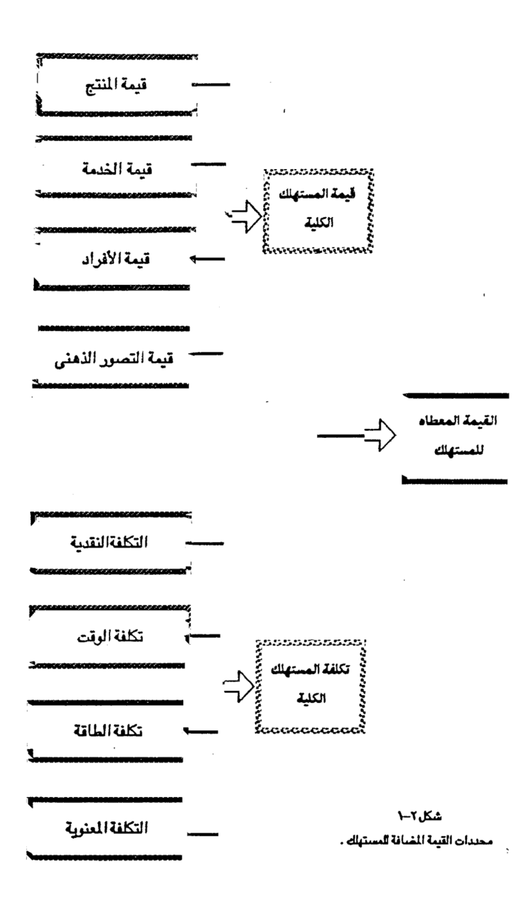
ولكى تنجح كاتربيلر فى بيع سياراتها إلى المشترى فإن أمامها ثلاث طرق يمكن من خلالها تحسين عرضها التسويقى .

١- زيادة القيمة الكلية المدركة للمستهلك من خلال التأكيد على المنافع المختلفة الخاصة بالمنتج ، والخدمة ، والأفراد ، والصورة الذهنية .

٢- خفض التكاليف غير النقدية للمستهلك من خلال تقليل تكلفة وقت المستهلك ، أو خفض تكلفة الطاقة أو التكاليف المعنوية .

٣- تخفيض التكاليف النقدية للمستهلك .

والآن كيف تتحدد العلاقة بين المشترى وشركة كاتربيلر من حيث تقييم العرض ... وبإفتراض أن التكلفة التى تتحملها الشركة تبلغ ١٤٠٠٠ دولار ،



شكل ٢-١
محددات القيمة المضافة للمستهلك .

وأن قيمة العرض تبلغ ٢٠٠٠٠ دولار ، وهذا يعنى أن عرض كاتربيلر يحقق قيمة مضافة كلية مقدارها ٦٠٠٠ دولار ، وعلى الشركة أن تحدد للمستهلك سعراً يتراوح بين . ١٤٠٠٠ دولار وحتى ٢٠٠٠٠ دولار . وإذا إنخفض السعر لأقل من ١٤٠٠٠ دولار فإن هذا يعنى أنها لن تغطى تكاليفها أما إذا أرتفع السعر لأعلى من ٢٠٠٠٠ دولار فسوف يشعر المستهلك إنه سوف يخسر وأن قيمته الكليه سوف تقل .

وبهذا المنطق يمكننا القول بأن سعر الشركة يحدد مقدار القيمة المضافة الكلية المعطاة للمشترى . فلو أن سعر السيارة كان ١٩٠٠٠ دولار فهذا يعنى أن المستهلك تحقق له قيمة معطاة مقدارها ١٠٠٠$ (٢٠٠٠ - ١٩٠٠٠) وتحتفظ الشركة بنفسها بربح قدرة ٥٠٠٠$ (١٩٠٠٠ - ١٤٠٠٠) . وكلما خفضت الشركة من السعر زادت القيمة المسلمة للمستهلك وبالتالى زاد الحافز المقدم إليه لشراء السيارة من كاتربيلر .

أن تقديم قيمة مضافة أكبر للمستهلك يجب أن ينظر إليه على أنه ربح مقدم إلى المستهلك . وعلى فرض أن كاتربيلر تريد أن تبيع السيارة للمستهلك وتفوز بالصفقة فى هذه الحالة يجب عليها تقديم مزيد من القيمة المعطاة للمستهلك مقارنة بكوماتسو والقيمة المعطاه للمستهلك يمكن أن تقاس كفرق أو كنسبة :

أ- كفرق

على فرض أن قيمة المستهلك الكلية ٢٠٠٠٠$ وتكلفته الكلية ١٦٠٠٠$ القيمة المعطاة تبلغ ٤٠٠٠$ (القياس هنا كفرق) .

ب- كنسبة

حيث نستخدم النسبة للمقارنة بين العرضين يطلق عليها نسبة السعر / القيمه

حيث تكون النسبة ١,٢٥ ٪ .

ولكن رجال التسويق يقولون أن ما سبق عرضه يعد منطق رشيد جداً للمفاضلة بين العروض ونادراً ما يستخدم ، ويستشهدون بالأدلة التى توضح أن المشترى لا يقوم بالإختيار بإستخدام أسلوب القيمة المعطاة ...

فقد يقوم رجال كاتربيلر بإقناع المستهلك بأنه يجب أن يأخذ فى حسبانه سعر الشراء ومنافع إستخدام السيارة وأن معدلات أعطالها محدودة وأن السيارة تقدم له قيمة كلية أغلى ... وبعد كل ذلك قرر المستهلك شراء سيارة كوماتسو .

كيف يمكن أن تفسر هذا الموقف المتمثل فى سلوك المستهلك بعدم تعظيم القيمة ؟

إن موقف كهذا يستلزم وجود عدة تفسيرات محتملة .

١- يمكن أن يكون المشترى (الذى يعمل فى شركة مقاولات كبرى) قد تلقى تعليمات من شركته بالقيام بالشراء بأقل سعر ممكن .

٢- قد يركز المشترى على المنافع فى الأجل القصير ويسعى من خلال الصفقة إلى تعظيم منافعه الشخصية ... ولايضع للمنافع التى تعود على الشركة أية إعتبار ... وفى هذه الحالة يكون دور رجال البيع لدى كاتربيلر هو إقناع أعضاء الإدارة العليا فى الشركة المشترية بأن عرضهم يحقق قيمة أعلى أكبر لهم .

٣- المشترى قد يكون له علاقات صداقة قوية جداً وطويلة الأجل مع رجال البيع بشركة كوماتسو ... وهنا على رجال البيع في كاتربيلر أن يوضحوا أن السيارة كوماتسو سوف تسبب لهم مشاكل ، وتكاليف أكبر مثل تكاليف الوقود ، الإصلاح
وبإختصار فالمشترين يعملون فى ظل مجموعة من القيود ، ويعطون أحياناً أوزاناً أكبر لمنافعهم الشخصية مقارنة بالمنافع المحققة للشركة .

ورغم ذلك فإن تعظيم القيمة المعطاة Delivered - Vlue Maxmi-zation يمثل هيكل تفسيرى مفيد جداً ، فيطبق فى أحوال كثيرة جداً ، حتى نستفيد منه متى فكرنا فى تطبيقه يجب علينا مراعاة الإعتبارات الآتية :

١- يجب على البائع أن يعى جيداً قيمة المستهلك الكلية ، أيضاً تكاليفه الكلية الخاصة به ، و الخاصة بكل عرض من عروض المنافسين حتى يستطيع معرفة مكانته بين المنافسين ٢- البائع الذى يكون فى موقف لا يحسد عليه من حيث القيمة المعطاة delivered - value disadvantage أمامه أحد البديلين :

أ- زيادة قيمة المستهلك الكلية .
ب- خفض تكلفة المستهلك الكلية .

والبديل الأول ... يقتضى التركيز على تدعيم منافع المنتج ، و الخدمة ، والتصورالذهنى ، والأفراد ، أما البديل الثانى ... فيقتضى خفض التكاليف من خلال محاولة خفض السعر ، تسهيل عملية التسليم ، تحمل بعض المشاكل التى يتحملها المشترى .

ر ضا المستهلك Customer Staisfaction

حتى الآن أكدنا على أن المشترى يكون حكمه الشخصى للمفاضلة بين العروض على أساس القيمة المعطاة و أوضحنا أنه يتصرف تبعاً لذلك . كما قلنا أن رضا المستهلك يتوقف على مدى مقابلة أداء المنتج لتوقعات المشترى .
والآن نقدم لك التعريف التالى لرضا المستهلك :

ويعبر عن الرضا staisfaction : بأنه " مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج المدرك وبين توقعات هذا الفرد "

وبعبارة أخرى يمكننا القول أن الرضا هو دالة للفرق بين الأداء و التوقعات ، وبالتالى يمكن القول بأن هناك ٣ مستويات يمكن أن تتحقق وهى :

١- الأداء < التوقعات : المستهلك غير راضى dissatisfied

٢- الأداء = التوقعات : المستهلك يكون راضى satisfied

٣- الأداء > التوقعات : المستهلك يكون راضى وسعيدللغاية Highy satisfied or Delighted

ولكن السؤال هو كيف يبنى form **المستهلك هذه التوقعات ؟**

تتكون التوقعات على أساس الخبرة السابقة للمشترى في الشراء بالإضافة إلى التصور الذهنى الذى يرسمه الأصدقاء فضلاً عن المعلومات والوعود التى تقدمها الشركة البائعة والمنافسين .

ولهذا يقال أن رجال البيع إذا قاموا برفع التوقعات إلى مستوى عال جداً فإن هناك إحتمال لإصابة المستهلك بالإحباط نتيجة عدم تحقيق هذه الوقعات . ومن جهة أخرى لو قامت الشركة بوضع التوقعات فى درجة محدودة وأقل من اللازم فإن العرض لن يكون جذاباً لدى المستهلكين على الرغم من أنها تعد مرضية لمن يقوم بالشراء .

وفى الحقيقة يمكننا القول بأن المستويات العالية من الرضا تخلق نوعاً من الرباط العاطفى الكبير بين المستهلك ، البائع .. فهى ليس فقط علاقة تفضيل ولكن تخلق نوع من الولاء والتقدير .

إن التحدى الذى يواجه الشركات الناجحة الآن هو كيفية خلق ثقافة كلية داخل الشركة بحيث توجه كل فرد داخلها إلى محاولة إضفاء نوعاً من الرضا والبهجة على وجة المستهلك . فشركة Unisys ، هى أحدى شركات الكمبيوتر قدمت مصطلح جديد هو " Customize " ، وذلك فى إعلاناتها ، عرفته بأنه محاولة جعل الشركة مسئولة أمام مستهلكيها وأن يكون لديها القدرة على جذب " مزيد منهم " . وتنظر الشركة إلى هذا الوضع على أنه محاولة لتوسيع قدرات نظام المعلومات الإدارية حتى تكون الشركة على إتصال دائم ومستمر مع المستهلك حتى تتعرف على رغباته ، وتقدم له المزيد من الدعم . إن هذا المصطلح يعد أفضل وسيلة لربط العاملين بالشركة بالمستهلكين خارج الشركة ووسيلة لتحقيق الرضا لهم حيث لابد أن يكون لدى العاملين التوجه الكامل بالمستهلك .

وفى هذا الصدد يقول Anita Roddlick أن رجالنا هم أول خط من خطوط المستهلك فالشركات الناجحة التى تطمع في السيطرة على السوق يجب عليها تلبية ، والوفاء بتوقعات المستهلك ...

هذا وقد قدمت لنا الأدوات التسويقية وصفاً لكيفية تحقيق رضا المستهلك حيث أن الشركات التى تهتم بالرضا تجدها تنظر إليه على أنه هدف وأداة تسويقية ، ومن أفضل الأمثلة التى تقدم فى هذا الصدد هو شركة كمبيوتر Dell التى يعزى نجاحها إلى تحقيقها درجة عالية من الرضا .

وعلى الرغم من أن الشركات الموجهة بالمستهلك تسعى إلى خلق درجة عالية من الرضا لدى المستهلك إلا أن تلك الشركات لا تسعى إلى تعظيم الرضا فى كل الأحوال ، وذلك لما يلي :

١- رضا المستهلك يتحقق بخفض السعر ، زيادة الخدمات ولكن هذا يؤدى إنخفاض ربحية الشركة .

٢- يمكن للشركات زيادة ربحيتها من خلال تحسين عملياتها ، الإستثمار بصورة أكبر فى البحوث ، و التطوير .

٣- إنفاق المزيد من موارد الشركة لتحقيق درجات رضا عالية للمستهلك يغضب الأطراف الأخرى التى تتعامل معها الشركة مثل العاملين ، الموردين ، المساهمين ، الملاك .

٤-الشركة التى تود تقديم مستوى عالى من الرضا للمستهلك يجب أن تراعى على الأقل تحقيق مستوى مقبول من الرضا لكل الأطراف الأخرى فى ظل القيود الخاصة بمواردها الكلية .

تحقيق القيمة والرضا للمستهلك :

Delivering Customer Value and Satisfaction

على إفتراض أهمية القيمة والرضا للمستهلك .. فما الذي يجب على الشركة أن تقوم به لتحقيق الرضا ، والقيمة ؟ حتى نتمكن من الإجابة على

التساؤل الأسبق فإننا فى حاجة إلى تقديم المفاهيم المتعلقة بسلسلة القيمة Value Chain وأنظمة تسليم القيمة للمستهلك Value-delivery System

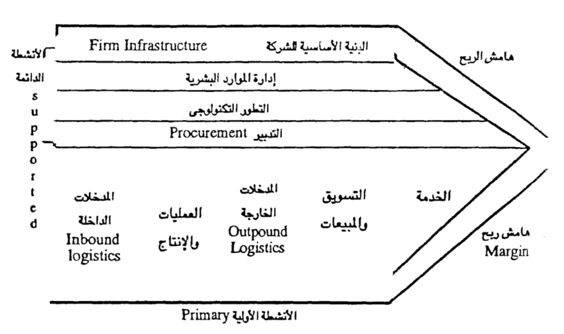
سلسلة القيمة Value chain

إقترح هذه السلسلة ميشيل بورتر ، ذلك على إعتبار أنها أداة تستخدمها الشركة لخلق مزيد من القيمة للمستهلك . فكل شركة يمكن النظر إليها على أنها مجموعة من الأنشطة ، وحتى تمارس كل شركة هذه الأنشطة فهى فى حاجة إلى تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها وتتكون سلسلة القيمة من تسع أنشطة إستراتيجية مترابطة تستطيع الشركة بمقتضاها خلق القيمة . وهذه الأنشطة التسعة والمتعلقة بخلق القيمة تتكون من خمسة أنشطة أولية ، وأربعة أنشطة داعمة .

وتتضمن الأنشطة الأولية كافة العمليات المتتابعة لإحضار المواد إلى الشركة ، وتصنيعها ، ونقلها وتسويقها وخدمتها . أما الأنشطة الداعمة فتتم عبر كل الأنشطة الأولية . فمثلاً النشاط المتعلق بوظيفة التدبير (المشتريات) Procurement تتضمن شراء المدخلات المختلفة الخاصة واللازمة لممارسة الأنشطة الأولية ، و تقوم بذلك إدارة المشتريات بالشركة .

أما التطور التكنولوجى فيتم فى كل الأنشطة الأولية ويتولاه قسم أو إدارة واحدة هو قسم البحوث و التطوير .... ونجد أيضاً أن إدارة الموارد البشرية متوغلة فى كل الأقسام من خلال توفير العماله الفنيه والإدارية القادرة على أداء نشاط الشركة .

أما نشاط البنية الأساسية Infrastructure فيغطى كل عمليات الشركة وإدراتها مثل التخطيط والتمويل والمحاسبة والإدارة القانونية والشئون الحكومية .



شكل ٢-٢ سلسة القيمة بوجه عام المصدر : ميشيل . بورتر .

إن الدور الرئيسى والذى يجب على الشركة القيام به هو الفحص المستمر لتكاليفها فى كل نشاط يتعلق بخلق القيمة وأن تعمل بصورة مستمرة على التطوير . كما يجب عليها معرفة أنشطة وأداء المتنافسين والعمل على أن تسموا بأنشطتها بصورة أفضل من المنافسين وبالتالى تستطيع تحقيق الميزة التنافسية . إن نجاح الشركة لا يتوقف فقط على نجاح كل قسم فى أداء عمله ولكن أيضاً يجب مراعاة تحقيق التكامل بين مختلف الأقسام ، حيث قد لوحظ أنه فى كثير من الأحوال يسعى كل قسم إلى تعظيم منافعه الخاصة بصرف النظر عن تحقيق الفائدة و المنفعة للشركة ككل .

فعلى سبيل المثال نجد أن قسم الأئتمان بالشركة يستغرق وقتاً طويلاً حتى يراجع ، ويفحص الحالة الإئتمانية للمستهلك ، و يظل المستهلك منتظراً لهذا الفحص ... وهذا يؤدى إلى إصابة رجال البيع بالاحباط والتشاؤم . وأيضاً قد نجد أن النشاط المسئول عن الشحن يقوم بشحن السلع بالقطار حتى يوفر فى مصاريفه ، مرة أخرى يظل المستهلك منتظراً .

إن كل قسم يمارس أعماله على حسب ظروفه و يبنى الحواجز لأداء عمله بأسلوب معين ، ويؤدى هذا فى النهاية إلى التأثير على جودة الأداء الكلى للشركة وتقديم أقل جودة للمستهلك . وحتى نحاول حل هذه المشكلة فإننا فى حاجة إلى التركيز على عمليات الأنشطة الجوهرية Core Business Processes حيث تتركز أعمال هذه الأنشطة على المدخلات الوظيفية للنشاط ومحاولة التنسيق بين عمليات الأنشطة الرئيسية . من خلال قيام أكثر من إدارة بالمشاركة فى أداء هذه العمليات وإعتبار كل واحدة بمثابة عملية متكاملة .

من عمليات الأنشطة الرئيسية مايلى :

١- عمليات تنمية المنتجات جديدة New Product Realization Processes : حيث يجب أن تنطوى أنشطة الشركة على تحديد والبحث عن وتنمية ، وتقديم منتجات جديدة و ناجحة بالسرعة ، والجودة ، والتكلفة المعقولة .

٢-عمليات لإدارة المخزون : Inventory Management Processes يجب أن تنطوى الأنشطة على عملية الإدارة والكشف لمخزون المواد الخام ، نصف المصنعه ، تامة الصنع ، بحيث يكون التوريد كافياً ومتاحاً ، لتجنب مستوى عال من التكلفه .

٣- عمليات تتعلق بتلبية الحوالات والطلبات Order - to - Remittance Processes: ويتضمن كل الأنشطة المتعلقة بإستلام الأوامر والموافقة عليها ، نقل السلع فى الوقت المناسب وإستلام النقدية ٤- عمليات متعلقة بخدمة المستهلك

Customer Service Processes : وتتضمن كل الأنشطة المتعلقة بوصول المستهلك للأماكن التى يرغبها داخل الشركة ، تقديم الخدمة بشكل أسرع و أفضل وتقديم الإجابات والحلول للمشاكل التى تواجهه .

إن الشركات الناجحة هى تلك الشركات التى تستطيع تنمية قدرات فائقة فى إدارة هذه العمليات الجوهرية .. فعلى سبيل المثال .،، فإن النجاح الهائل الذى حققته وول مارت Wall Mart يعزى إلى قوتها الفائقة فى تنظيم عملية تدفق السلع بحيث تتحرك بسلاسة من الموردين إلى المتاجر و الفروع فضلاً . عن تدفق المعلومات عن عمليات البيع ليس فقط إلى المراكز الرئيسية ولكن إلى الموردين .. الذين يسارعون من تلقاء أنفسهم بإرسال البضاعة بمجرد الشعور بأن الفروع أوشكت على بيع كل المنتجات .

نظام تسليم القيمة : Value- Delivery System

بالإضافة إلى سلسلة القيمة التى سبق الحديث عنها فإن الشركة فى حاجة إلى البحث عن مصادر أخرى لتحقيق الميزة التنافسية .. حيث يمكننا أن نمد نظرتنا إلى سلسلة القيمة لدى الموردين ، الموزعين وأخيراً المستهلكين ، فشركات عديدة إتجهت إلى المشاركة مع أعضاء آخرين فى سلسلة القيمة ، وذلك بغرض تحسين الأداء الخاص بنظام تسليم الخدمة الخاص بالمستهلك .

وعلى سبيل المثال قامت شركة " بروكتر آند جامبلر " بإيفاد ٢٠ من العاملين لديها للعمل داخل مجموعة " وول مارت " وذلك بالمراكز الرئيسية بغرض تحسين السرعة ، وتقليل تكاليف التوريد التى تتحملها " بروكتر آند جامبلر " إلى فروع " وول مارت " . المثال الأخر هو شركة Campbell للصابون والتى وضعت برنامجاً للتوريد ووضعت معايير عالية للجودة وقامت بإختيار عدد قليل من

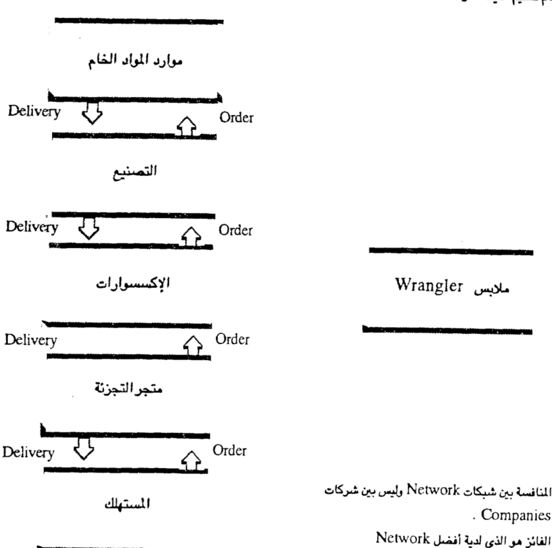
الموردين الذين يرغبون فى التوريد للشركة ، ذلك بمواصفات دقيقة جداً فيما يتعلق بالجودة ، التسليم وقت الحاجة .

وقد أرسلت الشركة خبرائها للعمل مع المورد لتحقيق التحسين المستمر لجودة المورد ، وتطوير الأداء المشترك بينهما .

إن الشركات حينما تفكر فى تحقيق الميزة التنافسية فإنها تسعى إلى مشاركة أكثر من شركة . فعادة ما تنظر الشركات لورديها ، و موزعيها على أنهم مراكز للتكلفة ... فى بعض الأحوال ينظر إليهم على أنهم خصوم أو أعداء . ولكن لوحظ أن الشركات تحاول تنمية إستراتيجيات للأداء المتبادل بين الشركة وشركاءها من الموردين والموزعين .

وبالنسبة لعمليــة هيكلة أنظمة تسليم القيمة للمستهلك Structuring Customer Value delivery System فإن المنافسة الآن لم تعد بين الشركات المتنافسة على صعيد منتج معين ولكن بين الفعالية النسبية لأنظمة تسليم القيمة التنافسية ككل ، بحيث تكون المنافسه بين المنفذ ككل بدءاً من المورد والشركة والموزع والسوق .

والخلاصة هنا ... أن التسويق لم يعد قسماً للبيع فهذه هى النظرة التقليدية التى تعطيه المسئولية فقط عن صياغة المزيج التسويقي بصرف النظر عن سمات المنتج ، تكاليفه . فالنظرة الجديدة للتسويق هى أنه مسئول عن تصميم وإدارة نظام تسليم القيمة للمورد بصدد تسهيل عملية الوصول لقطاعات المستهلكين المحتملة . فمدير التسويق الناجح يجب إلا يهتم فقط ببيع المنتجات اليوم فقط ... ولكن فى كيفية تحقيق العمل المستمر على تنمية وتطوير المنتجات والعمل بنشاط مع الأنشطة الأخرى لإدارة عمليات الأعمال الجوهرية ، بناء مشاركين خارجين أقوياء .



الإحتفاظ بالمستهلك : Retaining Customer

يجب على الشركات ألا تسعى إلى الحفاظ على علاقتها مع مشاركيها فى سلسة التوريد فقط ولكن بدرجه أكبر يجب أيضاً أن تصر على الحفاظ على علاقة الولاء القوى مع المستهلك النهائي . ففى الماضى كانت الشركات تنظر إلى المستهلك على أنها صاحبة فضل عليه حيث لم يكن أمامه بدائل للتوريد أو يوجد موردين ولكنهم يقدمون جودة أقل ، لذلك لم تكن الشركات تعطى رضا المستهلك أهمية كبيرة .

فالشركة ربما تخسر ١٠٠ عميل إسبوعياً ، ولكنها تكسب ١٠٠ آخرين ، وترى أن مبيعاتها كافية جداً . ولكن هذا الوضع المتمثل فى إرتفاع معدل دوران المستهلكين مكلف جداً ، ذلك إذا قورن بالحالة التى تبقى فيها الشركة على ١٠٠ عميل ثم تستحوذ على ١٠٠ آخرين .

تكلفة فقدان المستهلكين : The Cost of Lost Customers

يجب أن تسعى شركات اليوم إلى تقليل معدلات فقدان المستهلك . وهناك أربعة خطوات لتحقيق ذلك :

١- يجب على الشركات أن تحدد ، وتعرف معدلات إحتفاظها بالمستهلك فمثلاً فإن الفى جامعة يمكنها معرفة ذلك من خلال معدلات بقاء الطلبة فى العام الأول ، والثانى .

٢- يجب على الشركة أن تفرق بين الأسباب المختلفة التى تجعل المستهلك لا يفكر فى التعامل معها Attrition حيث يجب عليها معرفة الإجراءات التى يجب إتباعها مع هؤلاء ، والتصرفات الواجب إتباعها للتغلب على مشاكل الجودة أو السعر أو الخدمه .

٣- يجب على الشركة أن تقدر إلى أى مدى تفقد الأرباح حينما تفقد مستهلكين غير ضروريين . ففى حالة فقدان مجموعة كبيرة من المستهلكين فإن الأرباح المفقودة تقدر على النحو الآتى :

- على فرض أن الشركة لديها ٦٤٠٠٠ حساب .
- الشركة فقدت ٥٪ من الحسابات بسبب رداءة الخدمة .

أى أن عدد الحسابات المفقودة = ٦٤٠٠٠ x ٥٪ = ٣٢٠٠

حساب

وعلى فرض أن متوسط الحساب المفقود يمثل ٤٠٠٠$ خسارة (نقص في الإيراد).

∴ الشركة تخسر ٣٢٠٠ x ٤٠٠٠٠ = ١٢٨,٠٠٠,٠٠٠$

وعلى فرض أن هامش ربح الشركة يبلغ ١٠٪ ، الشركة فقدت (بشكل غير ضروري) Unnecessarily = ١٢٨٠٠٠٠٠٠ x ١٠٪ = ١٢,٨٠٠٠٠٠٠$

٤- يجب على الشركة أن تعرف ماهى التكلفة التى سوف تتحملها لكي تقلل معدل الفقدان ، وذلك حينما تكون التكلفة أقل من الربح المفقود .

الحاجة إلى الإحتفاظ بالمستهلك :

The Need For Customer Retention

تسعى الشركات إلى إتباع كافة السبل للحفاظ على المستهلك . لقد إصطدمت هذه المنظمات بالحقيقة التى تقول " أن تكلفة جذب مستهلك جديد ربما تكون خمسة أضعاف تكلفة الإحتفاظ بالمستهلك الحالى .. في حالة رضاه عن الشركة [١] . حيث نجد أن إستراتيجيات التسويق الهجومية أكثر تكلفة من نظيراتها الدفاعية لأنها تحتاج إلى مزيد من الوقت والتكلفة . ولسوء الحظ فإن نظرية التسويق الكلاسيكية تنادى بأهمية فن جذب المستهلك الجديد بدلاً من الإحتفاظ بالمستهلك الحالى .

حيث ترى هذه النظرية أن التركيز يجب أن يكون على خلق المعاملات ، والمناقشات يجب أن تتركز على الأنشطة قبل البيعية والأنشطة البيعية وليس الأنشطة بعد البيعية . واليوم فقد أدركت العديد من الشركات أهمية الإحتفاظ بالمستهلك الحالى ، ووفقاً لـ " Reichheld & Sasser " يمكن للشركات

تحسين أرباحها من ٢٥٪ إلى ٨٥٪ من خلال خفض درجة عدم رضا المستهلك بنسبة ٥٪ .... ولسوء الحظ فإن أنظمة المحاسبة فى شتى الشركات تعجز عن توضيح قيمة ولاء المستهلك . ويمكننا الآن الإستعانة بمثال لتوضيح أهمية الإحتفاظ بالمستهلك "

إفترض أن الشركة قامت بعدة أبحاث لمعرفة تكلفة إستحواذ مستهلك جديد وقد وجدت الشركة مايلي :

متوسط تكلفة المبيعات (عمولة ، مرتبات ، ...)	$٣٠٠
متوسط عدد طلبات البيع للتحول إلى شخص مستهلك	x ٤
	$١٢٠٠

هذه التكاليف أقل من اللازم لأننا تجاهلنا مصاريف البيع ، والإعلان ، والترويج ، والتخطيط .

إفترض أن الشركة تقوم بتقدير" قيمة إستمرارية بقاء المستهلك فى التعامل مع الشركة مدى الحياة " Average Customer Lifetime Value .

إيراد المستهلك السنوى	$٥٠٠٠
متوسط عدد سنوات الولاء	x ٢
هامش ربح الشركة ١٠٪	x ٠.١
القيمة الأبدية للمستهلك (غير مخصومة)	$١٠٠٠

بالنظر إلى هذه الشركة نجد أنها تنفق المزيد بغرض جذب مستهلكين جدد ، كما يلاحظ على هذه الشركة أنها إذا لم تقم بإنفاق المزيد من النفقات السنوية

بغرض جذب مستهلكين جدد ، والعمل على الإحتفاظ بالمستهلك الحالي لفترات طويلة أو أنها لم تقم ببيع منتجات مربحة للمستهلكين ... فإنها ستواجه خطر الإفلاس . وعلى فرض أن الإحتفاظ بالمستهلك شيء حتمى فإن هناك طريقتين لتحقيق ذلك :

١- بناء قيود عالية لمنعهم من التحول إلى المنافسين ، وذلك عن طريق محاولة ربط المستهلك بعلاقات ولاء قوية مع الشركة .

٢- محاولة تحقيق رضا المستهلك بصورة عالية ، فيكون من الصعب على المنافس أن يقوم بجذب المستهلك من خلال خفض السعر مثلاً . إن المهمة المتعلقة بخلق ولاء المستهلك يطلق عليها تسويق العلاقات
" relationship marketing "

تسويق العلاقات مع المستهلك هو الأساس
Customer Relationsip Mareti : The Key

إلى أى مدى نقوم بالإستثمار فى تسويق العلاقات ؟وحتى تفكر فى الإجابة على هذا التساؤل فنحن الآن بصدد التفرقة بين خمسة مستويات مختلفة للعلاقة مع المستهلكين :

١- العلاقة الأولية أو الأساسية : Basic
حيث يقوم رجل البيع ببيع المنتج فقط ... ولا يقوم بالإتصال بالمستهلك ثانية فمثلاً يقوم رجل بيع المنظفات الصناعية ببيعها فقط للمستهلك ولا يقوم بالأتصال به بعد العملية البيعية .

٢- العلاقة القائمة على ردود الأفعال : Reactive

حيث يقوم رجل البيع ببيع المنتج ولكنه يشجع المستهلك على الإتصال به متى ظهرت أية شكوى تتعلق بالمنتج .

٣- العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة Accountable

حيث يقوم رجل البيع بالإتصال تلفونياً بالمستهلك بعد فترة قصيرة من عملية البيع حتى يعرف ما لو أن المنتج قد قابل توقعات المستهلك أم لا ... ؟ ويطلب رجل البيع منه أن يقدم له أية إقتراحات أو تحسينات تجرى على المنتج .

٤- إستمرارية الإتصال بعد البيع : Proactive

حيث تقوم الشركة بالإتصال بالمستهلك من حين لآخر للحصول على المقترحات بشأن تحسين المنتجات القائمة أو تنمية منتجات جديدة .

٥- المشاركة : Partnership

أى تعمل الشركة بصورة مستمرة لإكتشاف الأساليب التى تمكن المستهلك من إستخدام المنتج بصورة أفضل .

إن معظم المنظمات تمارس التسويق الأساسى Basic متى كانت أسواقها تحتوى على عدد هائل من المستهلكين ، ومتى كان هامش الربح الحدى للوحدة صغير ، أما فى الأسواق التى يكون عدد المستهلكين فيها محدود وتكون هوامش أرباح الوحدة عالية فإن الشركة تتجه نحو تسويق المشاركة partnership .

	Low Margin أرباح قليلة	Medium Margin أرباح متوسطة	High Margin أرباح عالية
عديد Many من المستهلكين والموزعين	Basic or Reactive	Reactive	Accountable
عدد متوسط Medium من المستهلكين والموزعين	Reactive	Accountable	Proactive
عدد قليل Few من المستهلكين والموزعين	Accountable	Proactive	Partnership

مستويات تسويق العلاقة

ما الأدوات التسويقية التي تفكر الشركة فى إتباعها متى فكرت فى تنمية وتحقيق الرضا بصوره كبيرة لدى المستهلك ؟

وفي هذا الصدد فقد فرق Bery & Parasurman بين ٣ مداخل لتحقيق القيمة للمستهلك :

الأول : يرتكز هذا المدخل على إضافة منافع مالية للعلاقة مع المستهلك فمثلاً ، يمكن للفنادق أن تمنح المترددين من النزلاء طالبى الخدمة (العملاء الدائمين) درجات مميزة من الخدمة .... ، ويمكن للسوبر ماركت أن يرد بعض النقود للعملاء الدائمين لديه .

وعلى الرغم من أن هذا المدخل يخلق القيمة والرضا للمستهلك إلا أنه من السـهل جداً على المنافسـين تقليدها ، وبالتالى تفشل فى تمييز الشـركة ...

الثانى : إضافة منافع إجتماعية حيث يمكن للعاملين بالشركة زيادة علاقاتهم الإجتماعية مع المستهلك عن طريق إدراك الحاجات والرغبات الشخصية للمستهلكين ، تقديمها على إنها تقدم للمستهلك بصورة شخصية منفردة له ، أى كأنها تقدم لكل مستهلك على حدة بمعنى محاولة تحويل الفرد من مسـتهلك إلى عميل ، صديق . يمكن خدمتهم كجزء من قطاعات كبيرة ، أى أن العملاء يمكن خدمتهم على أنهم أفراد مميزين .

الثالث : إضافة علاقات هيكلية بالإضافة إلى المنافع المالية والإجتماعية ، فمثلاً يمكن للشركة أن تمد المستهلك بنوع معين من الأجهزة يساعده فى أداء عمله بكفاءه ..... فمثلاً تبيع الشركة للمستهلك جهاز كمبيوتر وتمده ببرامج للأجور ، المخازن .

مثلاً قامت شركة Mckesson بإنفاق الملايين من الدولارات لتزويد عملاءها بأنظمة معلومات إلكترونية تساعد المستهلك فى إدارة المخزون ، وغيرها . والمثال الآخر هو شركة ميلكين Milliken والتى قدمت برامج كمبيوتر متقدمة جداً لعملاءها وقامت بأبحاث للسوق ، تدريب البائعين بصدد خلق الولاء مع المستهلك .

التصرفات الإجتماعية المؤثرة فى العلاقة بين البائع ، المشترى
Social Actions Affecting Buyers - Sellers Relationships

تصرفات رديئة Bad Things	تصرفات جيد Good Things
تحقيق فقط عملية البيع .	تقديم التوصيات والحلول .
التكيف فى اللغة مع المستهلك .	اللغة الصريحة .
التهرب من حل المشاكل الشخصية.	حل المشاكل الشخصية .
الحديث عن جودة الخدمات فى الماضى .	الحديث عن المستقبل ، والهدف المشترك .
التهرب من المسئولية .	قبول المسئولية .
الحديث عن الماضى .	التخطيط للمستقبل .
الإستجابة فقط للمشاكل .	البحث عن مشاكل المستهلك .
الإنتظار حتى نصل لحالة الغموض .	تقييم الموقف .
الإستجابة حتى تحدث أمور طارئة أو ملحة .	الإستجابة بصورة مستمرة متكررة .

ربحية المستهلك .. هى الإختبار الأخير
Customer Profitability : The Ultimate Test

أخيراً ... عزيزى القارىء يمكننا القول بأن التسويق هو فن جذب والحفاظ على المستهلك المربح بالنسبة للشركة ، و نقول كلمة المربح لأن الشركات إكتشفت أنه مابين ٢٠٪ إلى ٤٠٪ من عملاءها ربما يكونوا غير مربحين ، بالإضافة إلى هذه المعلومة فقد أكتشفت الشركات أيضاً أن معظم مستهلكيها المربحين ليسوا المستهلكين المستهدفين بالدرجة الأولى .

أن كبار المستهلكين الذين نتعامل معهم يحتاجون مستوى معين من الخدمة كما وإنهم يسألون عن أكبر قدر ممكن من الخصم ، وبالتالى يقللون من ربحية الشركة فى حين أن صغار المستهلكين يدفعون السعر كاملاً ، وينالون أقل قدر من الخدمات ... ولكن تكلفة التعامل مع هؤلاء تجعلهم غير جذابين للشركة ، أما العملاء متوسطى الحجم فهم يحصلون على خدمة أفضل ، يدفعون السعر بالكامل تقريباً ، وفى أحوال كثيرة جداً يمكن القول بأن هؤلاء مربحين جداً للشركة .

الحقائق السابقة تعد تفسيراً للتساؤل الذي يقول لماذا تفضل الشركات كبيرة الحجم غزو الأسواق متوسطة الحجم ؟ مالذى يمكن الشركة من الوصول للمستهلك المربح ؟ What makes aprofitable customer ?

يمكننا الآن أن نعرف المقصود بالمستهلك المربح :

" هو ذلك الشخص ... الشركة ... المؤسسة والذى أو التى يمكن الشركة من تحقيق تدفق مستمر من الإيرادات لها عبر الزمن نظير تحمل الشركة قدر معقول من تدفقات التكاليف لجذب ولبيع ولخدمة هذا المستهلك " . ويلاحظ أن التركيز فى هذا التعريف على التدفق المستمر للإيرادات ، والتكاليف وليس على الأرباح المحققة من صفقة معينة .

والآن نقدم لك بعض الملحوظات عن القيمة الأبدية للمستهلك ..
Customer Liftime Value

يقول Stew Leonard والذى يمتلك سوبر ماركت ناجح جداً أنه يرى ٥٠٠٠$ تطير من متجره كلما رأى مستهلكاً غير راضياً كيف ، ... ؟ لأن متوسط إنفاق المستهلك حوالى ١٠٠$ أسبوعياً ، وهو يقوم بالتسوق حوالى ٥٠ إسبوع فى السنة و يظل المستهلك يتعامل معه لمدة ١٠ سنوات من حيث متوسط إقامته فى نفس المنطقه .

ولهذا إذا كان لهذا المستهلك أية خبرات غير سعيدة ، تحول إلى سوبر ماركت آخر فإن " ليونارد " سوف يخسر ٥٠٠٠٠$ خسارة فى الإيراد ، هذا الوضع يضاعف من الخسائر المحتملة حينما يشعر المستهلك بالإحباط ، و يقوم بنقل إحساسه إلى مستهلكين آخرين ، يضيف " ليونارد " أن العاملين لديه يعملون وفقاً لقاعدتين :

١- المستهلك دائماً على حق Customers are Always Right .
٢- إذا كان المستهلك هو المخطىء ... أنظر إلى القاعدة رقم ١ .

إن غالبية الشركات تعجز عن قياس ربحية كل مستهلك على حدة ، فمثلاً البنوك ترى أن المستهلك يحصل على خدمات عديدة ، متنوعة ، موزعه فى أقسام عديدة بالإضافة إلى أننا لو عرفنا كل معاملات كل مستهلك على حدة فإننا سوف نشعر بالقلق لوجود عدد كبير جداً من المستهلكين يطلق عليهم ... غير مربحين .

فى الشكل الآتى نقدم لك أسلوباً مفيداً لتحليل ربحية المستهلكين حيث يمكن وضع المستهلكين فى الأعمدة ، والمنتجات يمكن وضعها فى الصفوف ، و كل خلية تحتوى على رمز للربحية الناجمة عن بيع منتج معين لمستهلك معين . منه تلاحظ ... أن المستهلك رقم (١) مربح جداً لأنه يقوم بشراء ٣ منتجات مربحة هى P4,p2,p1 . أما المستهلك (٢) فيمثل مثالاً للربحية المزدوجةMixed Profitability حيث يشترى منتج واحد مربح و آخر غير مربح ، أما المستهلك رقم (٣) فيمثل المستهلك المحقق للخسارة لأنه يشترى منتج واحد مربح ، منتجين آخرين غير مربحين .

		Customers			
		C1	C2	C3	
roducts	P1	++		+	Highly Profitable Product
	P2	+	+		Profitable Product
	P3		-	-	Losing Product
	P4	+		-	Mixed -bag Product
		High Profit Customer	Mixed-bag Customer	Losing customer	

تحليل ربحية المنتج / المستهلك

وفى هذا الصدد مالذي يجب على الشركة القيام به ؟

١- رفع سعر المنتجات ذى الربحية الأقل أو تصفيتها .

٢- القيام ببيع المنتجات المربحة إلى المستهلكين غير المربحين .

٣- تشجيع المستهلكين غير المربحين للتحول إلى المنافسين .

مفهوم تسويق الجودة الكلية

Implementing Total Quality Marketing :

لا يمكن النظر إلى عملية أو نشاط التسويق على أنه فعال إذا عهدنا به إلى قسم التسويق فقط . فأكبر قسم للتسويق فى العالم لا يمكنه أن يعوض أو يتصرف فى الخسارة الناجمة عن تقديم منتجات رديئة ، فحصول المستهلك على خدمة رديئة يعنى تكوين إنطباع سيء عن الشركة ككل .

ومن وجهة نظر مديرى اليوم فإن المهمة المتعلقة بتحسين جودة المنتج ، الخدمة ، يجب أن تحتل الأولوية الأولى لإهتماماتهم ... فالنجاح الدولى الهائل للشركات اليابانية يعزى إلى إهتمامهم الكبير بمستويات جودة المنتج المقدمه إلى العملاء .

وكما سبق الإشارة ، فإن توقعات المستهلكين قد زادت تجاه مستوى الجودة المقبول ولهذا فإن ... شركات اليوم ليس أمامها خيار .. فيجب عليها التكيف مع تسويق الجودة الكلية ، ذلك إذا رغبوا فى البقاء في حلبة السباق تحقيق الربح .

يقول مدير شركة John F-Welch " إن الجودة هى صخرة الدفاع القوية لدينا فى مواجهة المنافسة الأجنبية ، و تعد السبيل الوحيد لتحقيق الأرباح و النمو "

فالعلاقة وطيدة وطردية بين مستوى جودة المنتج أو الخدمة وبين ربحية الشركة وبين رضا المستهلك . حيث مستوى أعلى للجودة يعنى مستوى أعلى للرضا يعنى مستوى أعلى للربحية ولكن دعنا الآن نتحدث عن معنى الجودة " Quality "

لقد قدم لنا العديد من المتخصصين تعاريف عديدة للجودة على النحو الآتى

- مدى ملائمة المنتج للإستخدام .
- هى التطابق مع الشروط ، المتطلبات
- هى عدم وجود أية عيوب بالمنتج .

فى هذا الصدد يمكننا أيضاً الإستعانة بالتعريف الذى قدمه الأمريكيين للجودة ، وهو الذى لاقى قبولاً كبيراً فى شتى أنحاء العالم

" الجودة هى السمات والخصائص النهائية للخدمة أو المنتج والتى تنبثق من قدرتها على تحقيق الرضا التام ، مقابلة إحتياجات المستهلك " .

و يلاحظ أن هذا التعريف يدور أساساً حول المستهلك كحجر الزاوية فى تعريف الجودة .

فالمستهلك ماهو إلا مجموعة من المتطلبات والإحتياجات . والبائع مقدم الجودة هو ذلك الفرد الذي يلبى كل ما سبق . ويمكننا القول بأن الشركة التى تستطيع من خلال إدارتها وعملياتها إرضاء مستهلكيها يطلق عليها شركة الجودة أو " Quality Company "

والآن عزيزى القارىء يجب علينا أن نفرق بين نوعين للجودة :

١- جودة التطابق Conformance Quality .
٢- جودة الأداء Performance Quality .

يمكننا القول بأن شركة مرسيدس تقدم جودة أداء أعلى من شركة فولكس واجن حيث ألحقت بسياراتها وسائل للراحة بالإضافة إلى السرعات العالية . ولكن نستطيع القول بأن كل من الشركتين قد إستطاعت تقديم جودة التطابق والتى تحقق توقعات الأسواق المستهدفة لكل شركة على حده .

ولكن إذا لم تعد السيارة مرسيدس مريحة ، ولو أن السيارة فولكس واجن لم تعد إقتصادية فى إستهلاك الوقود فإن كل من السيارتين تكون قد فشلت فى تحقيق جوده التطابق ، وبالتالى الفشل فى تحقيق الرضا . وفى نفس الوقت فإن جودة التطابق تعتبر عنصراً غير كافياً لتحقيق الرضا ، فالمنتج ربما يحقق تطابق عالى ولكن ذلك ليس له معنى إذا كانت المواصفات خاطئة حيث أنه ما يجب مراعاته فى التحليل النهائى هو "MDQ " جودة التوصيف بالسوق " Market-Driven Quality" وليس جودة التوجه بالنواحى الهندسية " خاطئة حيث أنه ما يجب مراعاته فى التحليل النهائى هو "MDQ " جودة التوصيف بالسوق " Market-Driven Quality" وليس جودة التوجه بالنواحى الهندسية " EDS " Engnering-Driven Quality . فالجودة الكلية هى الأساس لخلق القيمة ، تحقيق رضا المستهلك . والجودة الكلية أيضاً هى وظيفة كل فرد مثلما أن التسويق هى وظيفة everyone ، هذا هو ماجح " Daniel Beckham " فى التعبير عنه كالآتى :

" إن الأيام التي كنا ننظر فيها للتسويق على أنه وظيفه قد مضت . ولا يجب أن ننظر لأنفسنا - كرجال تسويق - على أننا باحثين للسوق أو رجال إعلان أو رجال إستراتيجيات تسويقية ... بل يجب أن ننظر لأنفسنا على أننا الأشخاص التى تسعى إلى تحقيق رضا المستهلك ... ، محور أدائنا يجب أن يكون ... المستهلك ! " .

أن إدارة التسويق - فى إطار علاقتها بالجودة - عليها مسئوليتين .

١- المشاركة فى صياغة الإستراتيجيات ، تصميم السياسات - كى تساعد الشركة على التفوق من خلال إمتياز الجودة الكلية .

٢- التسويق عليه أن يقدم جودة تسويقية إلى جانب جودة الإنتاج .. فكل نشاط تسويقى (بحوث تسويق - إعلان - تدريب) يجب أن يتم أداؤه من خلال معايير أداء عالية .

هذا وقد أوضحت إحدى الدراسات أن رجال التسويق والمبيعات مسئولين دون غيرهم عن شكاوى المستهلك . وعموماً يمكن القول بأن رجال التسويق يلعبون أدواراً حيوية لمساعدة الشركة فى تعريف وتقديم السلع ، الخدمات ذات الجودة الأعلى للمستهلك المحتمل ، وذلك كالآتى :

١- التسويقيين يجب أن يتحملوا مسئولية التعريف الصحيح لإحتياجات ورغبات المستهلكين .
٢- التسويقيين يجب أن ينقلوا توقعات المستهلك لمصممى المنتج .
٣- التسويقيين يجب عليهم أن يتأكدوا بأن طلبات المستهلك قد تم الوفاء بها بأسلوب صحيح .
٤- التسويقيين يجب عليهم أن يتأكدوا بأن المستهلك حصل على التدريب والمساعدة الفنية لإستخدام المنتج .
٥- التسويقيين يجب أن يكونوا على إتصال دائم مع المستهلك حتى يتأكدوا إنه حصل على الرضا .
٦- التسويقيين يجب أن يقوموا بجمع المعلومات عن إقتراحات المستهلك بشأن تحسين الخدمة أو المنتج ، تقل هذه الملحوظات إلى من يهمة الأمر بالشركة .

فلو قام رجال التسويق بكل ماسبق فمن الممكن القول بأنهم قد قاموا بإسهامات ملموسة فى إدارة الجودة الكلية وتحقيق رضا المستهلك . الجدير بالذكر أن رجال التسويق يجب عليهم أن يبذلوا المزيد من الجهد ليس فقط فى التسويق الخارجى ولكن أيضاً فى التسويورزدلتغلق الداخلى ، فرجل التسويق يجب عليه تفسير شكاوى المستهلك بصدد المنتج ، نقلها إلى من يهمه الأمر داخل الشركة . وعلى هذا فإن على إداره التسويق أن تقوم بصياغة المعيار الخاص بـ" إعطاء المستهلك أفضل حل ممكن " Giving The Customer The Best Solu-tion " .

الفصل الرابع

دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي

مقدمة

تواجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الاوضاع الاقتصادية والعالمية الجديدة، من ظهور للتكتلات الاقتصادية، والمنافسة الدولية، وسياسات الاغراق التي تتبعها الدول... وما الي غير ذلك من التحديات والتي تفرض علي هذه المنظمات أن تنتهج مدخل استراتيجي لاخذ مكان علي خريطة العالم الصناعي الجديدة.

فعلي كل المنظمات اذا ارادت البقاء والنمو أن تنظر الي الأمام وتنمي استراتيجيات طويلة الأجل لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها. فأي منظمة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة وهذه التغيرات قد تتيح للمنظمة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب تفاديها. وبناء علي دراسة البيئة وما يصاحبها من تغييرات يجب علي المنظمة أن تقوم بتطوير نظرتها الي الأسواق والمنافسين والمنتجات..الخ، وتنمية الاستراتيجيات طويلة الأجل لمواجهة تلك العوامل والظروف المتغيرة في الصناعة.

وينبغي ملاحظة أنه لا توجد استراتيجية مثلي لكل المنظمات. فعلي كل منظمة أن تحدد "خطة اللعب" *Game Plan* التي تحسن من موقفها، وفرصها وأهدافها ومواردها. وهذه المهمة الصعبة في اختيار الاستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق اهداف البقاء، والنمو تسمي التخطيط الاستراتيجي

والتخطيط الاستراتيجي هو "العملية الادارية التي تقوم بتنمية والحفاظ علي وضع استراتيجي للمنظمة يلائم بين اهدافها ومواردها وبين الفرص المتغيرة في

السوق ويلاحظ أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تشكيل أو اعاده تشكيل وحدات الأعمال للمنظمة ومنتجاتها بطريقة تؤدي الي تحقيق كل من الارباح المرضية والنمو المأمول.

ويلعب التسويق دورا هاما في التخطيط الاستراتيجي. فهو يوفر المعلومات والمدخلات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها. والمنتجات والمنافسين والفرص التسويقية المتاحة...وايضا التهديدات. وتساعد هذه المعلومات في اعداد الخطط الاستراتيجية علي مستوي المنظمة ككل. وفي المقابل فان التخطيط الاستراتيجي يحدد لنا الدور الذي سيلعبه التسويق مع باقي الادارات الأخري في تنفيذ هذه الخطط.

هل نحتاج الي التخطيط بصورة رسمية؟

تعمل الكثير من المنظمات بدون تخطيط رسمي ومكتوب. فبعض المديرين يعتقدون أن بأمكانهم تحقيق المطلوب منهم بدون الحاجة الي وجود تخطيط مسبق. وفي أحسن الأحوال فانهم يعتمدون علي الخطة السنوية مركزين فيها علي ارقام الانتاج التي يجب تحقيقها دون توافر الرؤيه المتكاملة لتوجهات المنظمة الاستراتيجية ودور الوظائف المختلفة مثل التسويق والانتاج والتمويل..الخ في تحقيق اهداف المنظمة.

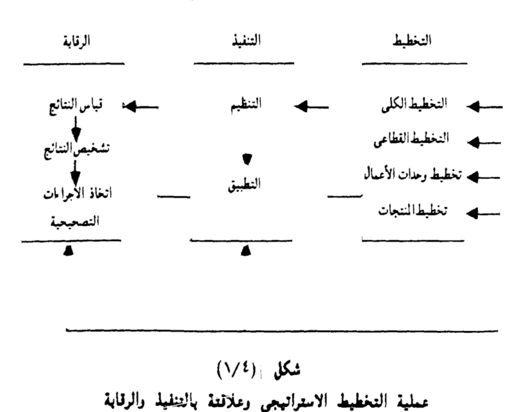
ويطبيعة الحال فاننا نحتاج الي التخطيط علي كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة. ولكي نتفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي يجب علينا أن نتعرف علي هيكل المنظمات المعاصرة. فمعظم المنظمات كبيرة الحجم تتكون من اربعة مستويات تنظيمية وهي مستوي الإدارة العليا ومستوي القطاعات ومستوي وحدات الأعمال ومستوي المنتجات.

- **مستوي الإدارة العليا:** ومسئولية المركز الرئيسي هي تصميم الخطة

الاستراتيجية العامة لتكون بمثابة مرشد لكل مستويات المنظمة لتحقيق اهداف المنظمة وتتخد عند هذا المستوي القرارات التي تتعلق بتحديد كمية الأموال والموارد لكل قطاع من القطاعات وتحديد ماهية الأعمال الجديدة التي يتم الدخول فيها.

- **مستوي القطاعات:** فكل قطاع من القطاعات علي ان يبني خطة القطاع الخاصة به والتي تغطى تخصيص الموارد لكل وحدة اعمال داخل القطاع
- **مستوى وحدات الاعمال:** وتقوم كل وحدة اعمال بتنمية خطة استراتيجية ترشد اعمال الوحدة وتحقق اهدافها.
- **مستوي المنتجات:** واخيرا فعلي مستوي كل منتج أو مجموعة من خطوط المنتجات داخل هذه الوحدات يتم وضع خطة تسويقية لتحقيق اهدافها في السوق التي تخدمه.

ويظهر الشكل التالي عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنفيذ والرقابة.



شكل (٤/١)

عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقتة بالتنفيذ والرقابة

وسوف نركز مناقشتنا علي التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة. ووحدات الاعمال ودور التسويق في هذا الخصوص.

التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة:

ويعني التخطيط الكلي علي مستوي المنظمة، ويقوم به المركز الرئيسي والذي يضع الخطط العامة والتي تتضمن تحديد رسالة المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها. بالاضافة الي وضع الاطار العام الذي تسير وفقه وحدات الاعمال الفردية وتضع خططها في ظل هذا الاطار.

وتتفاوت المنظمات في ادائها للتخطيط الكلي. فتعطي بعض المنظمات مزيد من الحرية لوحدات الاعمال لوضع اهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بالمبيعات والارباح وتكون مسئولية هذه الوحدات امام المركز الرئيسي تحقيق الاداء الفعال المطلوب منها. وعلي الجانب الآخر، فان بعض المنظمات الأخري تضع الأهداف لوحدات الأعمال وتعطي الفرصة لها لتنمية استراتيجياتها لتحقيق هذه الأهداف. واخيرا فان هناك بعض المنظمات التي تقوم بالتخطيط الكلي للمنظمة علي اساس مركزي سواء في مرحلة وضع الاهداف أو تنمية الاستراتيجيات المختلفة لوحدات الأعمال التابعة لها.

وبغض النظر عن نمط الادارة المطبق فيما يتعلق بالتخطيط، فان علي كل المنظمات ان تتبع الخطوات الآتية وهي بصدد القيام بالأنشطة التخطيطية(١):

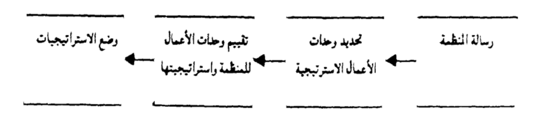
١- تحديد رسالة المنظمة.

٢- تحديد وحدات الأعمال الجديدة التي ينبغي الدخول فيها.

٣- تحليل وتقييم محفظة الاعمال الحالية للمنظمة.

٤- تحديد مجالات الاعمال الجديدة التي ينبغي الدخول فيها.

ويصور الشكل التالى (٢/٤) هذه الخطوات



شكل (٢/٤)

خطوات التخطيط الاستراتيجى علي مستوى المنظمة

وسيتم تناول هذه الخطوات بقليل من التفصيل

أولاً: تحديد رسالة المنظمة:

ان وجود اي منظمة هو مرتبط برسالة معينة تسعي الي تحقيقها. وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي اليه. وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة واضحة تسعي الي تحقيقها. وبمرور الزمن ومع تشكيلة المنتجات التي تقوم بتقديمها وتنوع الاسواق التي تخدمها، فان هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتوائم مع المتغيرات التي تواجهها. وقد تأتي هذه التعديلات نتيجة لتنوع المنتجات التي تقوم بانتاجها أو لنمو المنظمة وزيادة حجم عملياتها أو فقد المديرين للاهتمام بتحقيق هذه الرسالة.

وعند القيام بتحديد الرسالة أو اعادة صياغتها فان هناك مجموعة من العوامل التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار. ومن ضمن هذه العوامل:

١- تاريخ المنظمة *History*:

فكل منظمة لديها تاريخ من الأهداف والسياسات والانجازات. ولهذا فعند اعادة تصميم رسالة المنظمة ينبغي الا تصاغ بعيدا عن تاريخ المنظمة وسمعتها في

السوق. فعلي سبيل المثال، فان جامعة هارفارد وهي من اعرق الجامعات في الولايات المتحدة لا تستطيع أن تتجاهل تاريخها الطويل وتقوم بفتح برامج لتعليم السباكة والنجارة او دبلومات مهنية حتي اذا كانت تمثل فرصة نمو موجودة في السوق. وبالمثل فان شركة باتا والمعروف تاريخيا بانتاجها للاحذية الشعبية في مصر، لايمكنها ان تدخل في مجال تضيع مستحضرات التجميل الراقية حتي ولو كان ذلك يمثل بالنسبة لها فرصة تسويقية جذابة.

٢- التفضيلات الحالية للملاك والإدارة *Current preferences*:

بطبيعة الحال، لايمكن فصل اتجاهات وتفضيلات الإدارة الحالية والممثلة للملاك عن عملية تصميم او اعادة تصميم الرسالة. فهؤلاء الأفراد لهم تأثير علي صياغة الرسالة طالما أن لهم اهدافهم الشخصية ورؤيتهم لمجال العمل الذي يمكن أن تقوم به المنظمة. بل أن خلفية وتعليم القائمين علي ادارة المشروع تؤثر بالطبيعة علي المجالات التي تزمع الشركة الدخول فيها.

٣- البيئة السوقية *Market environment*:

فالبيئة السوقية تؤثر علي المنظمات بشكل كبير حيث أنها تمدها بالفرص وتفرض عليها التهديدات والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة رسالة المنظمة. فوجود هذه الفرص في السوق قد تعطي المنظمة مؤشر لمجالات عمل يمكنها أن تدخل فيها وقد تكون بعيدة نسبيا عن المجال الأصلي الذي كان تغطيه من قبل.

٤- موارد المنظمة *Resources*:

وتتحكم موارد المنظمة الي حد كبير في صياغة الرسالة التي يجب علي المنظمة تحقيقها. فعلي سبيل المثال فان موارد شركة مصر للطيران لاتمكنها من أن

تصبح قائدة شركات خطوط الطيران في العالم .بعكس الحال بالنسبة الي ديزني لابد فامكانياتها المالية والبشرية والتكنولوجية. الخ. تسمح لها بأن تكون الشركة القائدة في مجال الترفيه والتسلية.

وتتصف الرسالة الجيدة باحتوائها علي عدد من الأهداف بدلا من ان تكون غامضة باحتوائها علي كل شئ . فالرسالة التي تصاغ لتمثل "انتاج اعلي جودة، وتقديم اكبر قدر من الخدمات، وتحقيق اكبر مدي من التوزيع والبيع باقل الأسعار" مثال غير مقنع حتي للعاملين داخل الشركة. فالرسالة الجيدة هي التي تحتوي علي دافعية وتحدي للعاملين بالشركة. فالقول بأن رسالة المنظمة هي "تحقيق الربح" لا تساعد العاملين علي الابتكار والابداع في مجال عملهم. ولكن علي سبيل المثال يمكن لمنظمة ما تعمل في مجال الاسمدة ان تصيغ رسالتها علي النحو التالي "تحسين الانتاجية الزراعية لخدمة المجتمعات الفقيرة". مثل هذه الصياغة تضع تحدي أمام العاملين بالشركة نحو الابتكار والتجديد. وفي هذا الصدد فان الارباح تأتي كنتيجة طبيعية للاداء المتميز.

ثانيا: تعريف وتحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية:

أن معظم المنظمات علي اختلاف احجامها تعمل في مجالات عمل مختلفة. فعلي سبيل المثال فان شركة الشرق الاقصي لانتاج الورق قد تتكون وحدات اعمالها من (أ) وحدة لانتاج الورق (ب) وحدة لانتاج ورق التغليف (جـ) وحدة لانتاج الكراريس وادوات الطباعة المختلفة. وفي هذا المثال نجد أن الشركة تقوم بانتاج منتجات مختلفة وتقدمها الي عملاء مختلفين.

وتتميز وحدة الأعمال الاستراتيجية *Strategic Business Unit (SBU)* بمجموعة من الخصائص وذلك علي النحو التالي:

أ- تشمل مجال عمل واحد أومجموعة من مجالات العمل ذات الارتباط والتي

يمكن أن تخطط بصورة مستقلة عن اعمال الشركة الأخري.

ب- لهامجموعة من المنافسين الخاصة بها والتي تحاول أن تتمتع بمركز تنافسي جيد بينهم.

جـ- لها مدير مسئول عن التخطيط الاستراتيجي للوحدة وعن تحقيق معدلات الاداء المطلوبة.

وتواجه المنظمات المختلفة مشكلة تعريف المجال الذي تعمل فيه. فاذا وجهت هذا السؤال الي أحد رجال البنوك *What Business you are in?* فقد تجد اجابات مختلفة. فمنهم من يقول نحن نعمل في مجال منح الائتمان والبعض الآخر يقول نحن نعمل في مجال الخدمات المصرفية. وقد تكون أكثر حظاً فتجد البعض الذي يأخذ بالتعريف الأكثر شمولاً ليكون مجال الخدمات المالية أو مجال الاهتمام باحتياجات المستهلك المالية.

يلاحظ أن المنظمات تتبع مداخل مختلفة في تحديد مجال الأعمال. فبعض المنظمات تستخدم المنتجات كاساس للتعريف "نحن نعمل في تصنيع الاسمدة" أو علي اساس تكنولوجي "نحن نعمل في مجال الصناعات (العمليات) الكيماوية". ولكن يلاحظ أن الأخذ بمدخل احتياجات المستهلك او السوق يعطي فرصا اوسع لتحديد مجال العمل الذي تقوم المنظمة بأدائه. فالتوجه بالسوق يعطي فرصا واسعة للمنظمات لكي تقوم بالدخول في مجالات عمل جديدة اذا واجهت تهديدات أو انخفاض في الطلب علي منتجاتها الاساسية بعكس المنظمات التي تعتمد علي التوجه بالمنتج فنجد أن ذلك يؤثر علي تفكيرها وتوجهها الاستراتيجي ويضيق من مجالات العمل المتاحة لها.

ويمكن تدعيم هذا الرأي بقليل من الأمثلة والتي توضح تعريف مجال العمل وفق التوجه بالمنتج او التوجه بالسوق.

اسم المنظمة	التوجه بالمنتج	التوجه بالسوق
زيروكس	نحن نصنع معدات التصوير.	نحن نساعد في زيادة انتاجية المكاتب.
موبيل	نحن نعمل في مجال البنزين	نحن نعمل في مجال الطاقة.
متروجولدين ماير	نحن ننتج الافلام السينمائية.	نحن نعمل في مجال التسلية.
ريفلون	نحن نصنع مستحضرات التجميل.	نحن نبيع الجمال والأمل.
AT & T	نحن نصنع التليفونات والفاكس.	نحن نعمل في مجال الاتصالات.

ومن المثال السابق يتضح أن الآخذ بالتوجه بالسوق في تعريف مجال عمل الوحدات المختلفة للمنظمة يؤدي الي اتساع الفرص للدخول في مجالات مختلفة تمكن المنظمة من زيادة ربحيتها وتحقيق مركز تنافسي جيد في السوق الذي تخدمه.

وينبغي التنويه بأن علي المنظمة الا تتبع مدخل ضيق للغاية في تعريف الاعمال *Too norrow* ولا تتبع بطبيعة الحال مدخل اكثر اتساعا *Too board* وانما علي المنظمة أن تعرف اعمالها بقدر من الاتساع *broad enough* والذي يسمح لها باستغلال الفرص المختلفة في السوق الذي تخدمه.

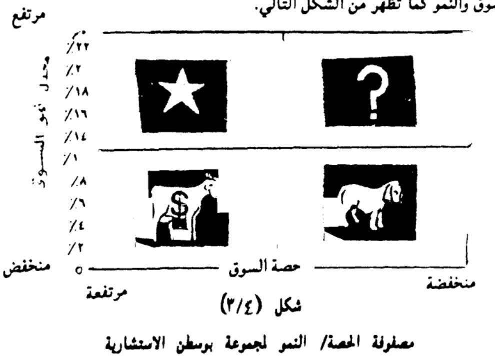
فعلي سبيل المثال، فاذا ارادت شركة رائدة لانتاج الاقلام اعادة تعريف مجال العمل الذي تعمل فيه علي اساس انه ادوات الكتابة الصغيرة فقد حصرت نفسها في مجال انتاج الاقلام باختلاف انواعها ومزيل الكتابة والاقلام التي تعطي علامات بالوان مختلفة ..الخ. اما اذا اعتبرت مجال عملها في تصنيع معدات لكتابة فقد تتوسع في انتاج الالات الكاتبة ومعدات الكتابة الأخري. ويتطبيق

المفهوم اكثر اتساعا لتصريف مجال العمل هو مجال الاتصالات، نجد أن هذا المجال متسع اكثر من اللازم لشركة تعمل في مجال انتاج الاقلام.

ثالثا: تقييم محفظة الاعمال :

ان الخطوة التالية لتحديد وحدات الاعمال، هي القيام بتحليل هذه الوحدات وتقييمها لمعرفة ربحيتها ووضعها الحالي داخل الاستراتيجية العامة للمنظمة. والهدف من هذه الخطوة هو تحديد ي الأنشطة او وحدات الأعمال مهمة للشركة ويجب الاحتفاظ بها وايها يجب التخلص منها وتصفيتها سواء تدريجيا او بالتخلص النهائي ببيعها

وتستخدم العديد من الوسائل والنماذج في عملية التقييم. وسوف نقتصر الحديث في هذا المرجع علي نموذج جماعة بوسطن الاستشارية تاركين للقاريء الرجوع الي المراجع المتخصصة في هذا الخصوص[٢]. وقد تم تنمية هذا النموذج وتطبيقه علي العديد من المنظمات اعتمادا علي مصفوفة تسمي مصفوفة حصة السوق والنمو كما تظهر من الشكل التالي.



شكل (٤/٣)

مصفوفة الحصة/ النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية

وللقيام بهذا التحليل فان علي الشركة اتباع الخطوات الآتية :

١- تحديد حصة النشاط (أو وحدة الاعمال) محل التحليل من مبيعات الصناعة (أما عالي أو منخفض).

٢- تحديد معدل النمو في السوق (أما عالي أو منخفض)

٣- بدمج الخطوتين السابقتين يمكن تحديد وضع النشاط او وحدة الاعمال

والخطوة الأخيرة تقودنا الي اربعة احتمالات وهي كالآتي:

١- **النجم الساطع** *Star* وتعني أن حصة النشاط من مبيعات الصناعة عالية، وفي نفس الوقت فان معدل النمو في السوق عالي ايضا. ويلاحظ أن هذا هو وضع مثالي للنشاط، والاستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو في النشاط (أو وحدة الأعمال).

٢- البقرة الحلوب ***Cash cow***: ويعني هذا الوضع أن حصة النشاط من مبيعات الصناعة عالية ولكن معدل النمومنخفض. وهو وضع يعني أن النشاط في حالة جيدة لانه يدر ارباح علي المنظمة بالرغم من أنه ليس هناك فرص للنمو والاستراتيجة المثلي هنا هي الاستقرار والتركيز.

٣- علامة الاستفهام ***Question Marks***: وتعني أن حصة النشاط من مبيعات الصناعة منخفضة بالرغم من أن معدل نمو السوق والصناعة عالي. ووضع النشاط غير محدد ويثير التساؤل وقد يعكس سوء في تخطيط النشاط أو مشاكل قد تكون تسويقية أو انتاجية. وتتوقف الاستراتيجية المطبقة علي الظروف التي تعمل فيها المنظمة ومدى امكانية استرداد الوضع والتحول اما الي حالة البقرة الحلوب أو حالة النجم الساطع.

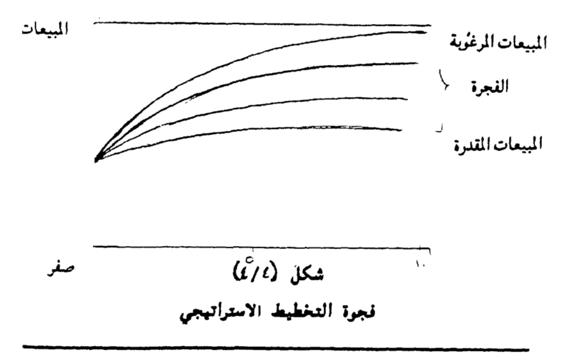
٤- الكلب السعران ***Dogs***: ويعني أن حصة الشركة من السوق منخفضة

وأن معدل النمو للصناعة منخفض ايضا وهو وضع غير سار ولافائدة ترجي منه. وبطبيعة الحال فان بقاء النشاط في هذا الوضع يشبه بالكلب الذي ينبح دون جدوي، والاستراتيجية الملائمة في هذا الوضع هو الانسحاب او التصفية للنشاط.

رابعا: تنمية استراتيجيات النمو ووضع الاستراتيجيات الجديدة

ان وضع الخطط الخاصة بالمنظمة سوف يسمح بالتنبؤ بالمبيعات والارباح المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وبطبيعة الحال فان المبيعات المرغوب في تحقيقها قد تكون اقل من المبيعات المقدرة والتي يمكن لوحدات الاعمال الحالية تحقيقها في نفس الفترة. هذا بالاضافة الي أن التحليل السابق قد يوضح أن هناك بعض وحدات الاعمال التي ينبغي التخلص منها واحلال وحدات اعمال وانشطة اخري محلها.

ويطلق علي الفرق بين مستويات الاداء المرغوبة (المبيعات المرغوب في تحقيقها) ومستويات الاداء المقدرة (المبيعات المقدرة) بالفجوة الاستراتيجية والتي يجب علي المنظمة أن تنمي مجالات عمل جديدة لمحاولة اغلاقها كما يتضح من



شكل (٤/٤)

فجوة التخطيط الاستراتيجي

ويلاحظ من شكل (٤/٤) أن المنحني الاسفل يعبر عن المبيعات المقدرة عبر فترة زمنية قوامها عشر سنوات والتي يمكن تحقيقها من خلال محفظة الاعمال الحالية للمنظمة، بينما يشير المنحني الاعلي الي المبيعات التي ترغب في تحقيقها المنظمة خلال نفس الفترة. ويمكن للمنظمة اغلاق هذه الفجوة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات.

الاول: وهي البحث في فرص ووسائل معينة داخل نفس مجموعة الاعمال للمنظمة ويطلق عليها فرص التركيز التسويقي.

الثاني: وهي البحث في فرص للتكامل من خلال تملك وحدات اعمال تحقق نوعا من التكامل الرأسي او الافقي للمنظمة.

الثالثة: وهي البحث عن فرص اعمال غير مرتبطة بمجال وحدات الاعمال الحالية ويطلق عليها التنويع.

وسوف نتناول هذه الاستراتيجيات بقليل من التفصيل .

١- التركيز التسويقي *Intensive marketing*:

يمكن للمنظمة بداية أن تراجع مجالات وحدات الاعمال الحالية لمحاولة ايجاد فرص للنمو ولتحسين اداء هذه الوحدات. وهناك ثلاثة بدائل متاحة في هذا الخصوص.

أ- اختراق السوق : وهو يمثل قدرة المنشأة على زيادة مبيعاتها من منتجاتها الحالية في نفس أسواقها الحالية وذلك عن طريق:

* زيادة الجهود الاعلانية.
* اقناع غير مستخدمى السلعة بشرائها.
* اقناع مستهلكى السلعة من المنافسين بالتحول لاستخدام منتجات الشركة.

ب- **تطوير السوق:** ويعنى زيادة مبيعات الشركة عن طريق تسويق السلع الحالية في أسواق جديدة وذلك عن طريق :

* توسيع الرقعة الجغرافية سواء دوليا أو قوميا.

* تسويق السلعة الي قطاعات جديدة من المستهلكين من حيث السن أو الدخل أو المهنة ... الخ.

جـ- **تطوير السلعة:** وهى محاولة زيادة مبيعات المنشأة عن طريق تنمية منتجات جديدة أو تحسين وتطوير المنتجات الحالية وذلك للأسواق الحالية وذلك عن طريق:

* تقديم منتجات جديدة تماماً أو تطوير المنتجات الحالية من حيث الوظيفة والأداء.

* إضافة أشكال وأحجام مختلفة للسلعة أو مستويات جديدة للاداء.

النمو التكاملى:

وتسعى المنظمة في هذا الحالة الي محاولة إيجاد فرص جديدة ولكن مرتبطة بمجالات وحدات الاعمال الحالية وتكملها لمحاولة تخفيض التكاليف أو زيادة الأرباح. وقد يكون التكامل رأسى أو أفقى وذلك علي النحو التالي:

أ- **التكامل الرأسى الامامى:** ويعنى محاولة ملكية المنظمة لمنافذ التوزيع أو زيادة رقابتها عليها أو الدخول في عمليات أخرى في اتجاه السوق.

ب- **التكامل الرأسى الخلفى:** ويعنى ملكية المنظمة لمصادر التوريد أو زيادة السيطرة عليها.

جـ- **التكامل الأفقى**: ويعنى محاولة المنظمة ملكية بعض الشركات المنافسة لها أو زيادة السيطرة عليها.

٣- التنويع *Diversification*:

التنويع المتمركز: عن طريق قيام المنظمة باضافة منتجات جديدة تستخدم نفس التسيهلات الانتاجية والتسويقية والتكنولوجية المتوافرة الي فئات جديدة من المستهكلين.

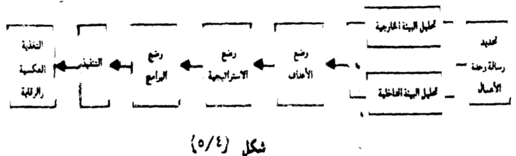
٢- **التنويع الافقي**: عن طريق قيام المنظمة بتقديم منتجات جديدة لنفس الفئات الحالية من المستهلكين وباستخدام تكنولوجي غير مرتبط بخطوط المنتجات الحالية.

٣- **التنويع المختلط**: عن طريق اضافة منتجات لفئات جديدة من المستلهكين مع وجود اختلافات جذرية في طرق انتاج وتسويق كل من المنتجات الحالية والجديدة.

ويلاحظ مما سبق أن المنظمة يمكن أن تحدد بطريقة منظمة طرق ووسائل للدخول في مجالات جديدة اعتمادا علي الأطار الاشمل للنظام التسويقي التي تعمل فيه. وفي هذا الصدد يمكن التأكيد علي أن التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة لابد وأن يكون موجها باحتياجات السوق، أي أن البعد التسويقي هو بعد اساسي وهام عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

التخطيط علي مستوي الاعمال الاستراتيجية:

بعد أن قمنا بمناقشة التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة. نقوم الآن بمناقشة المهام والخطوات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي علي مستوي وحدات الاعمال. ويتضمن هذا النوع من التخطيط العديد من الخطوات كما يتضح من الشكل التالي:



شكل (٤/٥)

خطوات التخطيط الاستراتيجي علي مستوى وحدات الاعمال

١ - تحديد رسالة وحدة الاعمال

٢ - تحليل البيئة الخارجية والداخلية.

٣ - وضع الاهداف

٤ - وضع الاستراتيجية الملائمة

٥ - وضع البرامج.

٦ - التنفيذ

٧ - الرقابة والتغذية العكسية.

وسوف يتم تناول هذه الخطوات بقليل من التفصيل.

١ - تحديد رسالة وحدة الاعمال *Business mission*:

تحتاج كل وحدة اعمال داخل المنظمة الي ان يكون لها رسالة محددة تسعي الي تحقيقها وتكون بطبيعة الحال داخل الاطار الاوسع لرسالة المنظمة. ويجب ان تتضمن هذه الرسالة اهداف وسياسات وحدة الاعمال. ويلاحظ أن تعريف الرسالة لوحدة الأعمال يكون اكثر تفصيلا عن رسالة المنظمة. فعلي سبيل المثال اذا كانت رسالة المنظمة تحسين الانتاجية الزراعية للمزارعين من خلال انتاج الاسمدة والمواد

المخصبة للاراضي الزراعية. فقد تكون الرسالة لوحدة الاعمال هو التركيز علي الأسمدة السائلة (حامض الامونيا) وقد يوجه هذا المنتج للاراضي الصحراوية والتي تحتاج الي حقن التربة بالسائل. وفي هذا الخصوص فان رسالة وحدة الاعمال شملت تفصيلات اكثر من الرسالة العامة للمنظمة.

٢- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة External Environment Analysis:

يجب علي كل منظمة ان تقوم بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لوحدات الاعمال والتي تؤثر بطبيعة الحال علي الاستراتيجيات المختلفة التي يتم تصميمها. فاي منظمة عليها ان تراقب هذه التغيرات وتدرس تأثيرها علي اعمالها. ومن ضمن هذه التغيرات.

- الزيادة (او النقصان) في عدد المستهلكين المحتملين.
- الاستراتيجيات المطبقة بواسطة المنافسين.
- التطورات التكنولوجية الحديثة والتي تؤثر علي جودة المنتجات المقدمة.
- قنوات التوزيع الجديدة والتغيرات فيها.
- القوانين واللوائح الحكومية ذات التأثير علي ممارسات المنظمة.
- الزيادة في اسعار المواد الخام وكافة المستلزمات التي تدخل في العملية الانتاجية.

وبصفة عامة يمكن تقسيم متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة الي نوعين من المتغيرات.

أ- البيئة الخارجية العامة وتشمل عناصر البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والدولية، والتي تؤثر علي عمل

المنظمات بشكل عام ولايمكن التحكم فيها وعلي المنظمات أن تتكيف وتتلائم معها.

ب- البيئة الخارجية الخاصة وتشمل المستهلكين والمنافسين والموردين والموزعين ..... الخ.

وعلي المنظمة أن تقوم بجمع البيانات عن التغيرات التي تحدث في هذه العناصر لتحديد ماهية **الفرص** التي تقدمها للمنظمة والتهديدات التي تفرضها عليها. وتعبر الفرص عن اوضع افضل للمنظمة تجعلها في موقف تنافسي جيد، أما **التهديدات** فتعني مشاكل واضطرابات او اضرار محتملة الحدوث ولها اثار سلبية علي اهداف المنظمة وموقفها التنافسي.

ويوضح الجدول التالي أمثلة لكل من الفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجه المنظمات.

الفرص	التهديدات
● ظهور بدائل جديدة من الخامات	● الغاء الدعم الحكومى عن المنظمة
● توافر شبكة توزيع واسعة للاسواق	● اهدار قوانين لحماية البيئة من التلوث
● صعوبة دخول المنافسين الي السوق	● رفع الرسوم الجمركية على الورادات
● استقرار في موقف النقد الاجنبى	● زيادة منافسة المنتجات الاجنبية
● زيادة عدد المستهلكين	● ارتفاع أسعار الطاقة
● توافر مصادر التمويل في سوق المال	● تغير في تكنولوجيا الصناعة

وبطبيعة الحال تختلف هذه الفرص والتهديدات في احتمال حدوثها وفي الأثر الذي يمكن ان تحدثه علي اهداف واستراتيجيات وحدة الأعمال، ومن ثم يجب تحديد

الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات وتحديد عما اذا كانت المنظمة في مجموعها تواجه فرص اكبر من التهديدات او العكس صحيح .

٣- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة *Internal Enviornment Analysis:*

ان استغلال الفرص المتاحة في البيئة يتطلب توافر سمات معينة للمنظمة تكون قادرة علي توظيفها بشكل يؤدي الي نجاح المنظمة في استغلال هذه الفرص وتحقيق الربحية المطلوبة. وعلي هذا فان علي المدير ان يقوم بتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لاداء لوحدة الاعمال حتي يتمكن من الحكم علي مدي امكانية استغلال المنظمة للفرص أو مواجهة التهديدات وتحديد ماهية الاستراتيجيات الملائمة لكل حالة. ويلاحظ أن نقاط القوة ونقاط الضعف قد تتفاوت في الأهمية النسبية وفي مدي تأثيرها علي أداء المنظمة ومن ثم فيجب علي ادارة وحدة الاعمال أن ترتب هذه العوامل من حيث مدي تأثيرها (نقاط قوة مؤثرة للغاية أو مؤثرة لدرجة محدودة..الخ) ومن حيث اهميتها النسبية.

جدول (٣/٤) أمثلة لنقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
● تكاليف الانتاج منخفضة	● عدم وجود قسم متخصص للبحوث والتطوير
● القدرة علي انتاج السلعة بجوده مناسبة	● ضعف نظام الحوافز
● حصة سوقية كبيرة	● موسمية الطلب علي المنتجات
● توافر قوى بيعية علي درجة عالية من المهارة	● عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف
● وجود خدمات ما بعد البيع	● عدم استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة
● سمعة عالية للمنظمة في الأسواق	● ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع

٤- وضع الأهداف *Goal Formulation*:

ان قيام المنظمة بتعريف وحدات اعمالها واختبار عناصر البيئة الخارجية والداخلية يجعلها في وضع يمكنها من تحديد بعض الأهداف للفترة التخطيطية القادمة. وفي هذا الصدد نجد أن معظم المنظمات تضع اكثر من هدف لمحاولة تحقيقه بدلا من هدف واحد. ومثال ذلك تحقيق ربحية معينة، نمو في المبيعات، تحسين الحصة السوقية، زيادة القدرة علي الابتكار..الخ. وبطبيعة الحال ينبغي أن تتصف هذه الأهداف بعدد من الصفات من ضمنها أن تكون مسلسلة في هيراركية معينة، كمية كلما أمكن، واقعية، ومتسقة مع بعضها البعض.

ويوضح شكل (٤/٦) هيراركية الاهداف لشركة من الشركات.

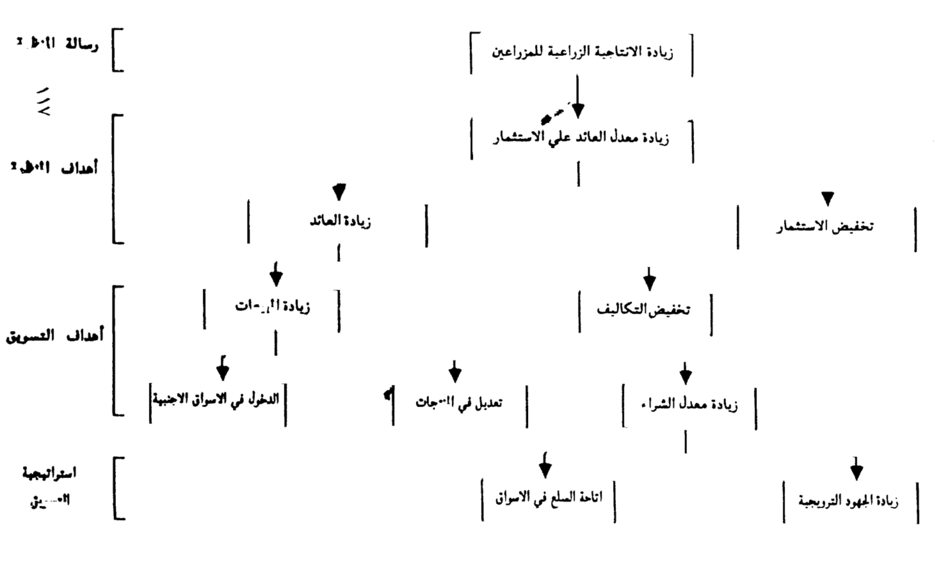
٥- وضع الاستراتيجيات *Strategy formulation*:

بينما تحدد الاهداف اين تريد المنظمة أن تذهب، فان الاستراتيجية توضع الكيفية التي يمكن بها تحقيق الاهداف، وعلي هذا فان كل وحدة اعمال يجب أن تقوم "بتفصيل" الاستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الأهداف.

وعلي الرغم من اختلاف الاستراتيجيات المتاحة وتنوعها، فانه يمكن التمييز بين ثلاثة استراتيجيات اساسية يمكن استخدامها في هذا الصدد(٦):

أ- تخفيض التكلفة *Cost reduction*:

تحاول المنظمة في هذه الحالة الوصول الي اقصي تخفيض في تكلفة الوحدة المنتجة سواء فيما يتعلق بالانتاج او التوزيع، ومن ثم يمكنها وضع سعر منخفض لمنتجاتها مقارنة بمنافسيها وتحصل بهذا علي حصة سوقية أكبر. وبطبيعة الحال فان المنظمات التي تطبق هذه الاستراتيجية يجب ان يكون لديها قدرات عالية في


رسالة
أهداف
أهداف التسويق
استراتيجية
زيادة الانتاجية الزراعية للمزراعين
زيادة معدل العائد علي الاستثمار
زيادة العائد
تخفيض الاستثمار
زيادة
تخفيض التكاليف
الدخول في الاسواق الاجنبية
تعديل في
زيادة معدل الشراء
اتاحة السلع في الاسواق
زيادة الجهود الترويجية

شكل (٦/٤)

التصميم والانتاج والشراء والتوزيع بامكانها من تخفيض التكاليف. وقد اتبعت هذه الاستراتيجية العديد من المنظمات وبصفة خاصة تلك التي تنتمي الي دول الشرق الأقصي.

* التمايز *Differentiation*

وفي هذه الحالة تقدم المنظمة تشكيلة من المنتجات مصحوبة بخصائص متميزة تحقق معها فوائد للمستهلك وتضمن ولاء المستهلك لمنتجاتها. ولهذا تسعي المنظمات الي تحقيق التمايز سواء في الجودة أو خدمات مابعد البيع والضمان، التكنولوجي المستخدم ..الخ. وتهدف المنظمات في هذه الحالة الي الحصول علي ميزة نسبية في السوق لمنتجاتها عن طريق التأكيد علي هذه الخصائص ذات الأهمية للسوق المستهدف واستخدام الترويج في تأكيد أهمية هذه الخصائص المميزة.

* التركيز *Focus*

تقوم بعض المنظمات من خلال وحدات الاعمال التابعة لها بالتركيز علي محاولة تحقيق اداء متميز في بعض القطاعات السوقية بدلا من خدمة كافة القطاعات. وتقوم المنظمة بالتركيز علي هذه القطاعات ومعرفة احتياجاتها ثم تحاول تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص في خدمة هذه القطاعات سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو تحقيق درجة معينة من التمايز. فعلي سبيل المثال فان منظمة لانتاج اطارات السيارات تستطيع أن تركز علي انتاج اطارات السيارات لعربات النقل، واطارات العربات المستخدمة في مجال التسلية وتحقق ميزة تنافسية في هذا المجال دون التطرق لانتاج اطارات سيارات الركوب.

٦- وضع البرامج Program formulation:

متي بدأت وحدات الاعمال في صياغة استراتيجياتها الاساسية والملائمة للوضع القائم والمحققة لاهدافها، فان المرحلة التالية تتضمن وضع البرامج المختلفة التي تحقق هذه الاستراتيجات، فاذا قررت وحدة العمل أن تحقق قيادة في التكلفة أو التكنولوجي فيجب وضع البرامج التي تسمح بمحاولة تخفيض التكلفة أو الحصول علي احدث الوسائل التكنولوجية المتاحة او ابتكارها..الخ، وتتضمن البرامج انواعا مختلفة مثل تنمية تشكيلة من المنتجات تناسب احتياجات المستهلكين، تدريب القوي البيعية لاستيعاب المنتجات الجديدة وطرق بيعها، تنمية برامج خاصة بوسائل الاتصال واسعة الانتشار (مثل الاعلان)...الخ وسوف يتم التحدث عن هذه البرامج عبر اجزاء مختلفة من هذا المرجع.

٧- التنفيذ Implementation

تعتبر مرحلة التنفيذ من أهم واصعب المراحل في التخطيط الاستراتيجي. فكون ان المنظمة (أو وحدة الأعمال) لديها استراتيجية واضحة ومدعمة بمجموعة من البرامج فان هذا ليس كافيا لضمان التنفيذ السليم لهذه الاستراتيجية وتلك البرامج.

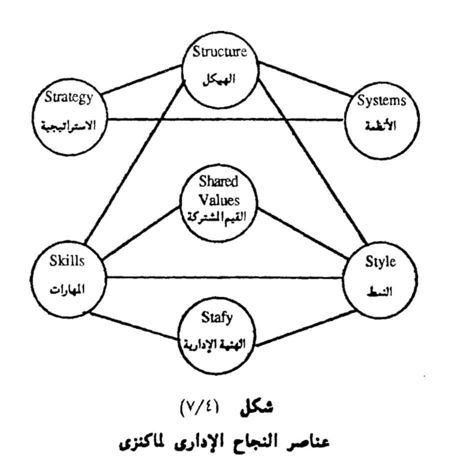
نطبقا لمؤسسة ماكنزي الاستشارية Mckinsey consulting Co. فان الاستراتيجية تمثل أحد سبعة عناصر (يطلق عليها) يجب توافرها لضمان التطبيق السليم وادارة المنظمة (انظر شكل ٤/٧). وتعتبر الثلاثة عناصر الأولي (استراتيجية، الهيكل، الانظمة) هي الدعامة الاساسية لاي منظمة، بينما تلعب العناصر الأخري دور مساعد لضمان النجاح الاداري، وقد تم اضافة الاربعة عناصر الأخيرة بعد دراسة العديد من الشركات الناجحة ووجد أن سبب النجاح يكمن في توافر العناصر الآتية:

- **النمط** *Style*: ويشير الي مشاركة العاملين داخل هذه المنظمات لاسلوب واحد في السلوك والتفكير. ففي *Nc Donald* فان كل فرد داخل المنظمة يبتسم في وجه العميل ويلبي طلباته بسرعة ودقة عاليين.

- **الهيئة الإدارية** *Staffing*: وتعني أن المنظمة لديها القدرة علي استقطاب العمالة المهارة والمدربة علي تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة وتعهد اليهم بالاعمال القادرين علي تنفيذها بكفاءة.

- **المهارات** *Skills*: وتعني أن العاملين تتوافر لديهم المهارات القادرة علي تنفيذ استراتيجيات المنظمة.

القيم المشتركة *Shared Values* وتعني أن كل العاملين يشاركون في القيم التي تضعها المنظمة ويعملوا علي تحقيق الرسالة الموضوعة.



شكل (٤/٧)

عناصر النجاح الإدارى لماكنزى

- التغذية العكسية والرقابة *Feedback and Control*

تبقي الخطوة الأخيرة وهي الحصول على المعلومات المرتدة لمعرفة ماذا تم في
حلة التنفيذ واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حال ظهور أي انحرافات في
نفيذ. وبطبيعة الحال تقوم وحدة الأعمال بوضع معايير معينة للاداء يتم علي
اسها مقارنة التنفيذ الفعلي بالاداء المخطط ومدي المقدرة علي تحقيق الاهداف
ضوعه والوسائل والاستراتيجيات والبرامج المطلوب تعديلها للوصول الي الاداء
ضي.

سويق الاستراتيجي ودوره في نجاح التخطيط الاستراتيجي للمنظمة

تأتي الي المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي القيام بوضع
فيذ الخطط التسويقية. ويلاحظ أن الخطط التسويقية تعمل من خلال الاطار
سع وهو التخطيط الاستراتيجي للتسويق. وبطبيعة الحال يرتبط الاخير
خطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة وكذلك علي مستوي وحدات الاعمال
ستراتيجية.

ويوضح الشكل التالي خطوات التسويق الاستراتيجي.

تحليل الفرص التسويقية	←	اختيار الهدف السوقي	←	تحديد المركز التنافسي	←	وضع الاستراتيجية التسويقية	←	التنفيذ والرقابة

شكل (٤/٨)

خطوات التسويق الاستراتيجي

وسنتناول في السطور القادمة عرضا لخطوات التسويق الاستراتيجي
ظمة :

١-تحليل الفرص التسويقية

يمكن تعريف الفرصة التسويقية للمنظمة "بالمجال التسويقي الذي تتمتع فيه منظمة ما بميزة تفضيلية بالمقارنة بالشركات المنافسة لها".

وبصفة عامة يوجد نوعان من الفرص التسويقية: أولهما الفرص البيئية وثانيهما الفرص التسويقية للمنظمة. وبطبيعة الحال فان الفرص الهيئية اشمل واوسع طالما أنها تنطوي علي اشباع الحاجات غير المشبعة حاليا.

ولكي تنجح الشركة في تحقيق ميزة تنافسية يجب أن تختار الفرصة التسويقية التي تتسق مع الاغراض العامة للمنظمة واهدافها واستراتيجيات النمو المتاحة وعلي هذا فانه يمكن القول:

١- ان كل فرصة بيئية لها متطلبات نجاح معينة.

٢- كل منظمة لها وضع مميز بمعني مجال معين يمكن أن تتميز فيها عن غيرها.

٣- تتمتع المنظمة بميزة نسبية عن منافسيها اذا استطاعت ان تحقق الموائمة بين متطلبات النجاح للفرصة البيئية وبين خصائصها ووضعها المميز.

مثال:

تقوم ثلاث شركات امريكية بدراسة مدي امكانية انتاج وتسويق سيارة كهربائية وهذه الشركات:

- جنرال موتورز المتخصصة في انتاج السيارات.
- جنرال اليكتريك المتخصصة في انتاج الأجهزة الكهربائية.
- سيرز والمتخصصة في انتاج المواد الغذائية.

وقبل تحديد أي من الشركات يمكن أن تتمتع بميزة تفضيلية عن منافسيها يجب أن نحدد متطلبات النجاح لهذه الفرصة. وهي:

١- توافر علاقات طيبة مع موردي الطلب والمطاط والبلاستيك وكافة المواد الاخري اللازمة للانتاج السيارة.

٢- توافر الخبرة في الانتاج الكبير وتجميع الاجزاء المعقدة في الانتاج.

٣- توافر مقدرة كبيرة علي توزيع السيارة (شبكة توزيع).

٤- التمتع بثقة المستهلكين فيما يتعلق بمقدرة الشركة علي انتاج السيارة الكهربائية وتقديم الخدمات اللازمة لها.

وبمقارنة هذه المتطلبات بخصائص وقدرات المنظمات الثلاث نجد أن:

- شركة جنرال موتورز تتوافر لديها كافة المتطلبات السابقة للنجاح.

- تقتصر كفاءة شركة جنرال اليكتريك في توافر الخبرة في الانتاج الكبير وشبكة التوزيع.

- يتوافر لدي شركة سيرز القدرة علي التوزيع.

- لا يتوافر لدي الشركتين الاخريتين ثقة المستهلكين في قدرتهما علي انتاج السيارة الكهربائية.

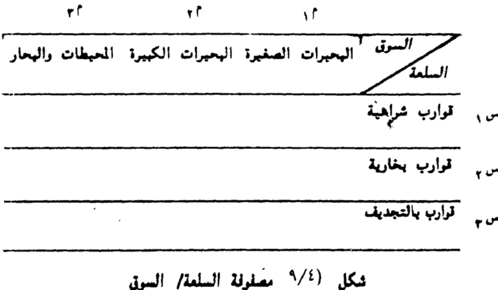
ومن ثم يتضح أن شركة جنرال موتورز يتوافر لديها الميزة التفضيلية لانتاج السيارة الكهربائية.

٢- اختيار الهدف السوقي:

بعد تحديد الفرص التسويقية المناسبة، يجب علي مدير التسويق أخضاع هذه الفرص لمزيد من التحليل لتحديد السوق الذي سيتم توجيه الجهود التسويقية اليه. فكما سبق القول فان كل سوق يمكن تقسيمه الي مجموعات من المستهلكين تختلف احتياجاتهم من مجموعة لاخري، وقد لاتستطيع شركة واحدة خدمة جميع هذه المجموعات.

واحد المداخل المفيدة في اختيار الهدف السوقي هو اعداده مصفوفة السلعة/ السوق والتي تعبر عن البدائل الممكنة لكل من السلعة وجماعات المستهلكين (الاسواق) ويمكن للشركة ان تركز علي قطاع او اكثر من القطاعات المتاحة.

ويوضح الشكل التالي مصفوفة السلعة/ السوق لشركة قورت الدخول في صناعة القوارب.



	السوق / السلعة	البحيرات الصغيرة (م١)	البحيرات الكبيرة (م٢)	المحيطات والبحار (م٣)
س١	قوارب شراعية			
س٢	قوارب بخارية			
س٣	قوارب بالتجديف			

شكل (٤/٩) مصفوفة السلعة/ السوق

ويتوافر للشركة خمس استراتيجيات متعلقة بالتغطية السوقية وذلك كالاتي:

١- التركيز علي سلعة/سوق واحد.

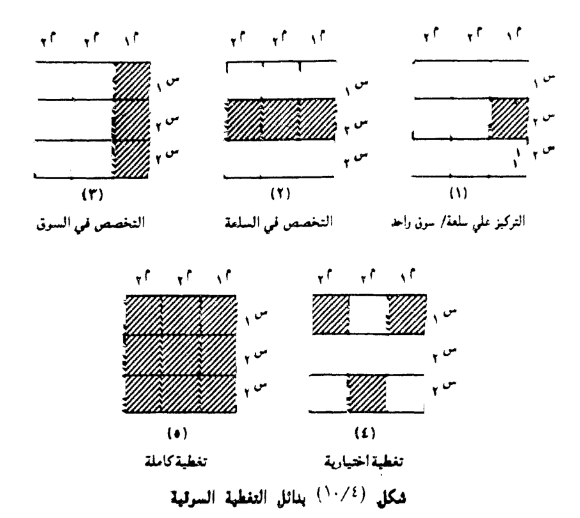
٢- التخصص في السلعة.

٣- التخصص في السوق

٤- تغطية اختيارية

٥- تغطية شاملة

ويوضح الشكل التالي هذه البدائل

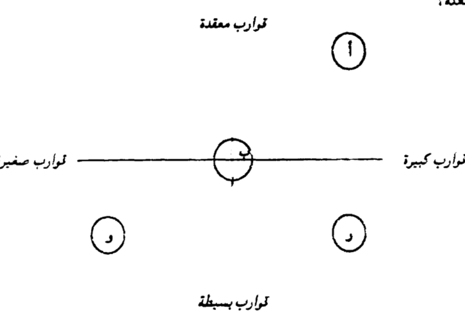


شكل (٤/١٠) بدائل التغطية السوقية

٣- تحديد المركز التنافسي

يقصد بالمركز التنافسي هو محاولة الشركة تقديم السلعة بطريقة تميزها عما يقدمه المنافسون بحيث تستطيع ان تكتسب وضع تنافسي متميز في السوق الذي تخدمة. ولتوضيح هذا المفهوم نعود الي المثال الخاص بصناعة القوارب، فاذا قررت الشركة أن تنتج القوارب البخارية لمتوسطي الدخل الذي يعيشون بالقرب من البحيرات الصغيرة كهدف سوقي، فان الخطوة التالية هي ان تدرس الشركة الخصائص التي يستخدمها المستهلك كأساس لاختيار السلعة ونفترض في ذلك المثال انها درجة تعقد القارب وحجمه.

ووفق هذين المعيارين يجب أن نحدد اي موقع يجب علي المنتج الجديد أن يشغله؟



وللاجابة عن هذا التساؤل نجد أن امام الشركة اختيارين وهما

أولا: ان تدخل مع المنافسين الآخرين وتسعي الي الاحتفاظ بمركز تنافسي جيد ويتم ذلك اذا كانت الشركة:

١- تستطيع أن تنتج قارب افضل من القوارب المقدمة بواسطة المنافسين.

٢- اذاكان السوق كبيرا ويستوعب دخول اكثر من منافس.

٣- اذا كانت الشركة لديها موارد اكثر من تلك المتاحة للمنافسين.

٤- اذا كان هذا الوضع يتناسب ويتفق مع سمعة الشركة وشهرتها في هذا الصدد.

ثانيا: ان تقدم قارب جديد لايقدم حاليا بواسطة المنافسين والفرصة المتاحة في هذا الصدد هو انتاج قارب صغير في الحجم ومعقد في الخصائص والتركيب (الجزء العلوي الخالي).

وفي هذه الحالة ستكون الشركة هي القائدة في ذلك الجزء من السوق. وقبل أن يتم اتخاذ قرار في هذا الخصوص ينبغي التأكد من (١) جدوي انتاجه فنيا. (٢) جدوي انتاجه اقتصاديا، (٣) أن هناك عدد كاف من المشترين بحيث يمثلون قطاعا جذابا للشركة.

اما اذا قررت الشركة الدخول في البديل الأول وعلي سبيل المثال انتاج قارب كبير الحجم ومعقد في التركيب لتنافس الشركة أ. فيجب عليها أن تدرس السلعة المقدمة من الشركة المنافسة وكيف يمكن أن تواجهه هذه الشركة بتقديم منتج يتميز عن ذلك المطروح حاليا في الاسواق.

ويتوافر للشركة عدة بدائل في هذا الصدد منها:

أ- عن طريق التمايز من خلال الخصائص المختلفة التي يمكن اضافتها وغير متوافرة في المنتج الحالي.

ب- عن طريق التمايز من خلال علاقة الجودة بالسعر بمعني أذا كانت الشركة المنافسة تقدم جودة متوسطة بسعر متوسط فيمكن للشركة ان تقدم جودة أعلي بسعر عالي أو جودة اقل بسعر منخفض.

٤- تنمية الخطة التسويقي

تتضمن هذه الخطوة ثلاثة عناصر اساسية هي:

أ- تحليل الموقف الحالي

ب- تحديد الأهداف التسويقية

جـ- تحديد عناصر الخطة التسويقية من حيث القرارات المتعلقة بالسلعة والسعر والترويج والمكان.

وسوف يتم تناول هذه العناصر بالتفصيل في فصول قادمة من هذا المرجع.

٥- تنفيذ ورقابة الخطة التسويقية:

تنطوي الخطة الأخيرة علي تنفيذ الخطة التسويقية ومتابعتها وتصحيح المسار في حالة وجود بعض الانحرافات عن الخطة الموضوعة. وتشتمل عملة التنفيذ علي جدولة الأنشطة التسويقية المختلفة وترتيب القيام بها وتحديد توقيت ذلك. فعلي سبيل المثال فان استخدام الإعلان ينطوي علي تحديد للرسائل الاعلانية المستخدمة سواء مجلات أو صحف أو تلفزيون ثم اي البدائل التي سوف يتم استخدامها داخل كل وسيلة (مجلات عامة، نسائية للشباب..الخ) والتكرار الاعلاني المطلوب تحقيقه وبطبيعة الحال يرتبط ذلك بالإمكانيات المالية والمخصصات المحددة لذلك، وتتطلب الرقابة معرفة مسبقة بالمعايير التي سيتم علي اساسها تقييم الاداء والرقابة عليه. مثل حجم المبيعات لكل منطقة جغرافية أو لكل رجل بيع، وتكلفة المبيعات ونسبتها الي حجم المبيعات، حجم الارباح ..هكذا.

متغيرات استراتيجية التسويق:

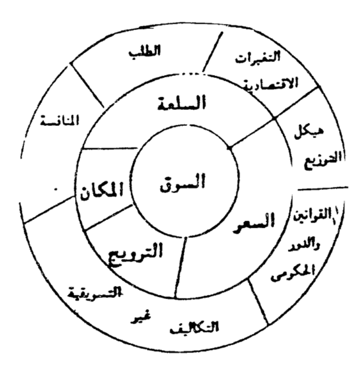
يعمل مدير التسويق في ظل مجموعة من المتغيرات، بعضها داخل حدود الشركة ومن ثم يمكنه التحكم فيها بدرجة كبيرة والبعض الآخر لايمكنه السيطرة عليه ومن ثم عليه أن يتكيف معها ويأخذها في الحسبان عند وضع الاستراتيجية التسويقية للقطاعات المختلفة.

ويمكن تقسيم هذه المتغيرات الي نوعين اساسيين[٧]:

اولهما: المتغيرات البيئية الخارجية

ثانيهما: المتغيرات الداخلية

وسنتناول تأثير هذه المتغيرات علي استراتيجية التسويق بقليل من التفصيل.



متغيرات الاستراتيجية التسويقية

- المتغيرات البيئية

وهي مجموعة المتغيرات التي تعمل خارج نطاق تحكم وسيطرةرجل التسوق لبه أن يتلائم ويكيف ويعدل تصرفاته واستراتيجاته حسب اتجاه هذه التغيرات ن ضمن هذه المتغيرات:

١- الطلب

كما سبق القول لايمكن للنشاط التسويقي خلق طلب علي سلعة أوخدمة معينة. يث إن حاجات المستهلكين هي مصدر هذا الطلب ولكي يأتي دور التسويق في حاولة تحويل الطلب الكامن الي طلب ظاهر والطلب المحتمل الي طلب فعلي عن يق تقديم المنتجات التي تشبع تلك الحاجات. وعادة مايحدث تغيرات في اهات الطلب علي نوع معين من المنتجات وهنا يجب علي مدير التسويق ان رس هذه الإتجاهات ويعدل من استرايتجياته في محاولة للتأقلم مع الطلب الجديد. لي سبيل المثال حدث تحول في استخدام الاواني النحاسية والالومنيوم الي

الاواني الغير قابلة للصدأ مما دعا العديد من الشركات الي مسايرة التحول في الطلب وتطوير منتجاتها كي تستطيع الصمود في السوق

٢- المنافسة

تؤثر المنافسة سواء الحالية او المتوقعة علي عمل مدير التسويق واساليب وضعه للخطط التسويقية. فاذا قام احد المنافسين بتخفيض سعر السلعة او تحسين الجودة أو زيادة منافذ التوزيع ..الخ. فان هذه التصرفات سوف تؤثر علي الوضع التنافسي للشركة وتدفعها الي تغيير استراتيجياتها لمواجهة هذه الأوضاع الجديدة.

٣- التغيرات الاقتصادية

تلعب المرحلة التي تمر بها الدولة من رواج او كساد اقتصادي دورا هاما في تحديد مسارات الاستراتيجيات التسويقية لاي شركة. ففي حالة الرواج تزداد مقدرة الشركة علي وحريتها في تحديد الاسعار وتقديم منتجات جديدة من وقت لآخر ومنح حوافز عالية لكل من رجال البيع والموزعين وبصفة عامة يزداد النشاط التسويقي في هذه المرحلة في محاولة زيادة نصيب الشركة من السوق. وعلي الجانب الآخر يضع الكساد الاقتصادي قيداً علي الكثير من الخطط والبرامج التسويقية. فتميل الشركات الي اتباع سياسة التبسيط في المنتجات والاقتصار علي خطوط منتجات محدودة وتحديد اسعار تتمشي مع القوة الشرائية للمستهلكين .... وهكذا.

٤- هيكل التوزيع

يؤثر هيكل التوزيع القائم علي الاستراتيجيات التسويقية من حيث اساليب التوزيع المتاحة وسياسة الوسطاء والقوة النسبية لهم في السوق، وبصفة عامة يؤثر هيكل التوزيع القائم علي قدرة مدير التسويق علي تخطيط استراتيجياته في

النواحي الآتية:

١- توافر أو عدم توافر منشآت التوزيع المناسبة ومدي قدرتها علي تصريف منتجات الشركة.

٢- القوة النسبية للوسطاء في السوق من حيث قدرتهم علي فرض سيطرتهم وشروطهم علي المنتجين بالنسبة لانواع معينة من السلع.

٣- الاتجاهات الحالية والمستقبلية علي منشآت التوزيع.

٤- سياسة الوسطاء السائدة فيما يتعلق بهامش الربح، وطرق الاعلان والمساعدات الترويجية..الخ.

مثال

واجهت الشركات التي تقوم بتسويق اللحوم المجمدة والاغذية المجمدة في جمهورية مصر العربية صعوبة - في بداية الأمر - في تسويق منتجاتها لعدم وجود منافذ التوزيع الملائمة التي تستطيع أن تحفظ السلعة في الثلاجات دون تلف. مما حدا هذه الشركات الي محاولة استمالة منافذ التوزيع المتاحة لشراء الثلاجات واجهزة الحفظ أو مشاركة الوسطاء في دفع بعض من قيمتها حتي تضمن التوزيع والتغطية اللازمة لمنتجاتها. بالاضافة الي ذلك قامت بالتفكير في خلق منافذ توزيع جديدة مثل الاعتماد علي الثلاجات كبيرة الحجم والتي يقوم مالكيها بدور تاجر الجملة ويوزعوها علي متاجر التجزئة من فترة لاخري

٥- الدور الحكومي والقوانين

تلعب الحكومات دورا بارزا في تنظيم الاقتصاد والتجارة في الدولة وذلك عن طريق رسم السياسات المعنية واصدار القوانين التي تضمن حماية المستهلك وحماية الاقتصاد القومي. ويزداد ذلك الدور بصفة خاصة في الدول النامية حيث تضع هذه الدول اولويات معينة للتنمية بقصد حماية الاقتصاد القومي وتحقيق اهداف التنمية

ويتنوع تأثير الدور الحكومي علي النشاط التسويقي بالشركات من فرض قيود علي التسعير (التسعير الجبري في بعض الحالات)، ورسوم الاستيراد والجمارك .الخ الي اصدار بعض القوانين التي تتعلق بحماية المستهلك مثل ضرورة توافر مواصفات قياسية في الانتاج. وكتابة البيانات الخاصة بتاريخ الصلاحية والوزن والتركيب ..الخ وضرورة توفير بعض الإجراءات الأمنية والصحية للسلعة بالاضافة الي بعض القوانين التي تنظم اتفاقات الوكالة الوحيدة في بعض الدول. كل هذه القوانين قد تمثل قيدا علي عمل مدير التسويق أو قد تمثل في بعض الاحيان فرصا يمكن الاستفادة منها.

٦- التكاليف غير التسويقية

تؤثر عناصر التكاليف التي لايستطيع مدير التسويق التأثير عليها علي قدرة المنظمة في تخطيط الاستراتيجيات التسويقية. فاسعار المواد الأولية التي يقدمها الموردين وتكاليف العمالة المرتبطة بسوق العمل وتكاليف المواد المساعدة وما الي ذلك من العناصر التي تشكل في النهاية تكاليف الانتاج يؤثر ذلك كله علي قدرة مدير التسويق علي تسعير المنتجات وسياسة الحوافز وتكاليف الاعلان.

ثانيا: المتغيرات الداخلية

ويطلق عليها في بعض الاحيان متغيرات التسويق حيث أنها تمثل تلك المتغيرات التى يمكن التحكم فيها بدرجة كبيرة وتحديد البدائل اللازمة منها لتنفيذ الخطة التسويقية

وتنقسم هذه المتغيرات الي اربعة عناصر هي

١- السلعة

٢- السعر

٣- الترويج

٤- المكان

الباب الثانى

المزيج التســويقي

مقدمه :

يتطلب القيام بالنشاط التسويقي ان يكون هناك تخطيط وتنظيم ورقابة للجهود التسويقية ودراسة السوق المستهدف من حيث خصائصه وحجمه وتفضيلاته ودراسة المنتجات بهدف تقديم مايناسب المستهلك من سلع تتفق مع رغباته، وباختصار يمكن القول بأن مهمة النشاط التسويقي هي تقديم السلعة المناسبة بالسعر المناسب وفي المكان والوقت المناسبين واعلام المستهلك بوجودالسلعة وتقديم المعلومات التي تؤدي الي التأثير فيهم لقبولها.

ويجب علي مدير التسويق وهو بصدد تخطيط الوظائف والخطط التسويقية أن يكون علي علم تام بالادوات التسويقية التي يمكن استخدامها لتحقيق اهداف الشركة. ويطلق علي مجموعة الأنشطة التسويقية المستخدمة لفظ المزيج التسويقي.

ويعتبر المزيج التسويقي *marketing mix* مفهوما متعارفا عليه بين رجال التسويق. ويمثل ذلك "الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة الشركة والموجهة الي قطاع سوقي معين من المستهلكين"،

وفيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي فهناك اتفاق عام متعارف عليه ومقبول بين العاملين والدارسين في مجال التسويق علي أنه يتكون من اربعة عناصر رئيسية وهي:

١- السلعة *Product*

٢- السعر *price*

٣- الترويج *promotion*

٤- التوزيع (المكان) *place*

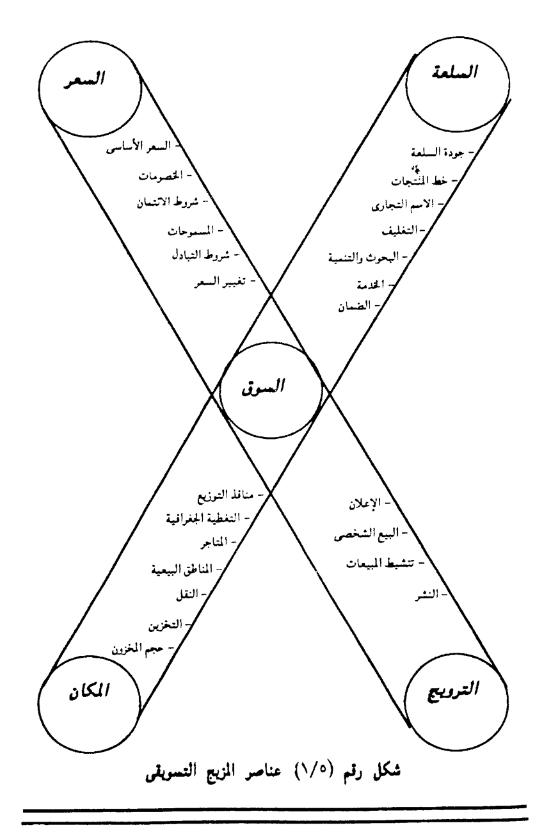
وينبغي التنويه ان داخل كل عنصر من العناصر السابقة هناك مجموعات من القرارات التسويقية التي يجب علي مدير التسويق اتخاذها حتي يخرج المزيج التسويقي في صورته المتكاملة. ومن امثلة هذه القرارات مايلي:

اولا- السلعة

يمكن تعريف السلعة بمعناها الشامل علي أنها مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لاشباع احتياجاته وهذه المنافع تشمل المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للسلعة والمنافع النفسية التي يحصل عليها المستهلك نتيجة لاقتنائه السلعة مثل المركز الاجتماعي او حب التفاخر او التسلية..وهكذا وبالتالي يجب علي مدير التسويق انتاج السلع التي تشبع هذه المنافع وادخال التحسينات المستمرة علي السلعة بغرض مقابلة احتياجات المستهلك المتغيرة والمتجددة.

وهناك العديد من القرارات الخاصة بتخطيط السلعة وذلك علي النحو التالي:

- تحديد جودة السلعة (أو مجموعة السلع) المقدمة للمستهلك.
- تحديد الاشكال والاحجام التي ستقدم بها السلعة.
- تحديد الاسم التجاري للسلعة بحيث يلقي قبول المستهلك والشعار المستخدم.
- تحديد الخدمات المصاحبة لتقديم السلعة وسياسات الضمان.
- تحديد البيانات المكتوبة علي غلاف السلعة.
- شكل الغلاف المقدم فيه السلعة والالوان.
- تحديد برامج المنتجات الجديدة والبحوث والتنمية.



شكل رقم (١/٥) عناصر المزيج التسويقى

ثانيا: السعر

يرتبط تحديد سعر السلعة الي حد كبير بجودتها وقدرتها علي الاداء. ولتحديد السعر أهمية بالغة علي ربحية الشركة وقدرتها علي الاستمرار وعلي عناصر المزيج التسويقي الأخري.

فعلي سبيل المثال فان السعر المرتفع يجب أن يكون له مبرراته فيما يتعلق بالجودة او الخدمات أو الاسم التجاري ويجب أن يدعمه حملات اعلانية مكثفة لاقناع المستهلك بتميز منتجات الشركة عن منتجات المنافسين. وكذلك الحال فان الخصومات التي تمنح للموزعين لها اثرها المباشر علي استعداد ورغبة الموزع في تنشيط وتوزيع سلع الشركة وهكذا.

ومن القرارات الهامة التي يجب علي مدير التسويق اتخاذها في مجال التسعير مايلي:

- تحديد السعر الأساسي للسلعة.
- تحديد الخصومات التي تمنح للموزعين.
- تحديد أسعار الخدمات والضمان للسلعة.
- تحديد شروط النقل.
- تحديد شروط الائتمان في حالة قيام الشركة باتباع هذه السياسة.

ثالثا: الترويج:

تتعدد الأشكال التي يمكن للشركة استخدامها في مجال الترويج ويعتبر الاعلان وجهود البيع الشخصي الشكلان الرئيسيان للترويج، وبجانب ذلك هناك بعض الأدوات الأخري التي تلعب دورا مكملا مثل تنشيط المبيعات (عن طريق المعارض، الاوكازيون، العينات، الهدايا المجانية) والنشر غير مدفوع القيمة في وسائل

الاعلان المختلفة عن نشاط الشركة واسهاماتها.

وهناك العديد من القرارات الهامة في مجال الترويج وذلك علي النحو التالي:

١- *الاعلان:*

- تحديد مستوي استخدام الاعلان وأهميته بالنسبة للشركة.
- تحديد الرسالة الاعلانية الموجهة للمستهلكين.
- تحديد الوسائل الاعلانية المستخدمة.
- تحديد ميزانية الاعلان وتوزيعها علي الوسائل الاعلانية المختلفة.

٢- *البيع الشخصي*

- تحديد حدود استخدام البيع الشخصي واساليبه المختلفة .
- تنظيم واختيار القوي البيعية وتحديد حجمهم.
- تحديد مكافأة رجال البيع.
- تدريب وتقييم رجال البيع ومراقبة اعمالهم.

رابعا: التوزيع:

يمثل التوزيع مكانة هامة داخل المزيج التسويقي حيث أن أي سلعة متميزة ومبتكرة وتباع بسعر مناسب لاتعني شي للمستهلك الا اذ كانت متاحة له في المكان والوقت المناسبين، ولهذا يمكن القول أن التوزيع يقوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية والزمانية للسلعة.

وتتمثل القرارات الخاصة بالتوزيع فى الآتي:

- سياسات التوزيع من حيث التوزيع المباشر أو غير المباشر.
- تحديد درجة ومديات التوزيع المستخدمة.

- تحديد البرامج التي تضمن تعاون الوسطاء وتنمية العلاقات معهم.

- تحديد قرارات النقل والتخزين.

هل تختلف عناصر المزيج التسويقي باختلاف طبيعة المنتجات؟

يلاحظ أن عناصر المزيج التسويقي السابق الإشارة اليها تعتبر واحدة بالنسبة لاي منظمة سواء تقوم بتقديم السلع أو الخدمات. فكل منظمة يجب أن تقوم بتخطيط منتجاتها وتسعيرها وتوفيرها في المكان والوقت المناسبين والترويج عنها ولكن نجد أن محتويات كل عنصر ومستوي الاستخدام النسبي قد يختلف من صناعة الي أخري أو من منظمة الي أخري في نفس الصناعة وفي نفس المنظمة من وقت الي آخر.

فالأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي تختلف حسب العديد من العوامل مثل طبيعة السلعة (او الخدمة) المقدمة وتصرفات المنافسين ودوافع الشراء أو طبيعة السوق الذي تخدمه والي غير ذلك من العوامل. فعلي سبيل المثال فان تسويق سلعة صناعية مثل الجرارات تكون الأهمية النسبية المعطاة لخدمات مابعد البيع والصيانة والبيع الشخصي والتوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين أكثر منها في حالة تسويق المنظفات الصناعية والتي تهتم بالتغليف والاعلان والتوزيع الشامل في محلات التجزئة .... وهكذا.

واخيرا ينبغي الاشارة الي أن عناصر المزيج التسويقي يجب أن تتصف بصفة الاستمرارية نظرا للطبيعة الديناميكية التي يعمل فيها النشاط التسويقي ومن ثم يجب إعادة النظر في المزيج التسويقي من فترة زمنية لاخري حسب العوامل والتغيرات التي تطرأ علي البيئة التسويقية ونظامها التسويقي.

الفصل الخامس

البيع الشخصي

يعتبر البيع الشخصي أحد الأشكال الرئيسية للترويج عن منتجات المشروع والتوفيق بينها وبين احتياجات ورغبات المستهلكين. ويختلف البيع الشخصي عن الأشكال الترويجية الأخري في اعتماده علي التفاعل المباشر بين رجال البيع والعملاء للتأثير في - وإتمام - عملية التبادل. ولهذا يعتمد نجاح الكثير من الشركات علي كيفية تنمية القوي البيعية المناسبة التي تحقق الأهداف البيعية وتكون في نفس الوقت حلقة الاتصال بينها وبين أسواقها.

ويحتل البيع الشخصي مكان الصدارة داخل المزيج التسويقي في العديد من الشركات حيث ارتبط مفهوم البيع لدي كثير من المسئولين بهذه الشركات ولفترات طويلة بفكرة النشاط التسويقي. ويستخدم لفظ "البيع" كمصطلح مرادف" للتسويق". ويعكس ذلك الخلط درجة التوجه الموجودة في هذه الشركات حيث يعتنق المسئولين الذين يؤمنون بهذه الفكرة فلسفة المفهوم البيعي والذي يركز علي عملية البيع أكثر من تركيزه علي التسويق . وبطبيعة الحال فإن البيع هو جزء من النشاط التسويقي ويعتبر أحد أشكال الترويج المستخدمة في المنظمات .

وتختلف الأهمية النسبية المعطاة للبيع الشخصي باختلاف طبيعة المنتجات التي تقدمها المنظمة، وفلسفة الإدارة في هذا الصدد. فبصفة عامة يزداد الاعتماد علي البيع الشخصي في حالة السلع الصناعية بصورة أكبر منه في حالة السلع الاستهلاكية. بل إن البيع الشخصي زاد نطاق تطبيقه ليصبح عنصراً أساسياً في تسويق الخدمات، والأفكار، والأشخاص نظراً للخصائص المتميزة التي تنفرد بها هذه المنتجات. فعدم قابلية الخدمات للمس وضرورة وجود مؤدي الخدمة والمستفيد منها في نفس وقت تأدية الخدمة ، وعدم القدرة علي تخزينها .... الخ . أدي إلي الاعتماد علي البيع الشخصي بشكل مكثف حتي أن بعض الكتاب أشاروا إلي

أنه أصبح جزء من الخدمة التي يستفيد منها المستهلك . فيعتمد نجاح تسو
الخدمة علي مدي قدرة مؤدي الخدمة (رجل البيع في هذه الحالة) علي تقد
الاشباع المناسب والجو الملائم للمستفيد من الخدمة . وفي هذا الصدد يمكن اعتب
أي شخص في المنظمة علي اتصال مباشر بالمستهلك أنه يؤدي وظيفة بيعية ومن
فهو رجل بيع لهذه الشركة .

مثال :

إذا قررت الذهاب إلي أحد الفنادق لقضاء عدة ليالي فما الذي يؤدي إل
تحقيق رضاك عن خدمة الفندق ؟ بطبيعة الحال فإن مقدار الإشباع سيتوقف عل
مدي الرضا عن الخدمات المقدمة من قسم الاستقبال ، والاستعلامات ، الهاتف
المطعم ، خدمة الغرف ، خدمات التنظيف ، خدمات السياحة وحمامات البخار .
الخ . وبالتالي يمكن اعتبار أن الأفراد الذين يعملون في هذه الأقسام يؤدون وظي
تسويقية (بيعية علي وجه الخصوص) حيث أن اشباعك كنزيل متوقف علي قد
هؤلاء الأفراد علي تقديم الخدمات المناسبة .

ويمكن تطبيق المفهوم السابق - بتحفظات معينة - علي تسويق العديد م
السلع المادية، حيث يعتمد نجاح الكثير من الشركات علي قدرة أطراف متعد
داخل الشركة علي إشباع احتياجات المستهلك والحصول علي رضاه . فعلي سبي
المثال ففي الشركات التي تقدم سلعاً صناعية نجد أن نجاح التسويق والبي
الشخصي (بصفة خاصة) يعتمد علي دعم ومساندة الإدارة العليا ، والأقس
الفنية ، وقسم خدمة المستهلك ، وقسم الرقابة علي الجودة ... الخ. بل إن الإدار
العليا في الكثير من الحالات تمارس البيع الشخصي وخاصة في عقد الصفقا
الضخمة . ومن هنا يتضح أن البيع الشخصي وإدارة القوي البيعية من العناص
الاستراتيجية في الشركة بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة والتي تؤثر إلي ح
كبير علي مدي نجاح الشركة ونموها واستقرارها .

الدور الموسع لرجل البيع :

تتضمن وظيفة البيع الشخصي أكثر من مجرد تحقيق مبيعات معينة من عملاء معينين . فوفق المفهوم التسويقي فإن دور رجل البيع يتركز في مساعدة العملاء علي حل مشاكلهم . فعلي رجل البيع أن يقوم بتحديد احتياجات عملائه ومشاكلهم وأن يقدم إليهم الحلول العملية لهذه المشاكل وهو بذلك يركز علي العلاقة طويلة الأجل بينه وبين العميل بدلاً من التركيز علي تحقيق مبيعات سريعة .

وهذا المفهوم الموسع له شقين : أولهما من وجهة نظر المستهلك (العميل) وثانيهما من وجهة نظر الشركة .

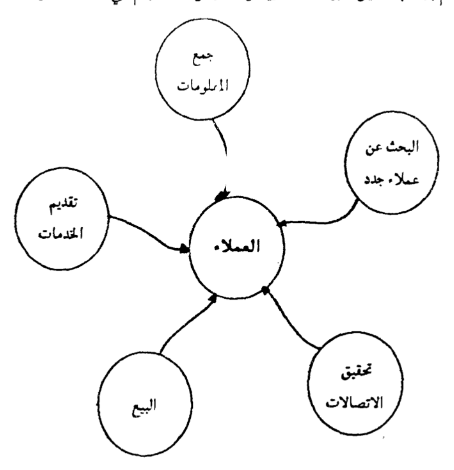
أولاً : من وجهة نظر المستهلك ..

يجب أن يشعر المستهلك أن رجل البيع يسعي دائماً إلي مساعدته وتقديم النصح والمشورة لافضل بديل يناسب احتياجاته . فعندما يشعر المستهلك أن رجل البيع يمثله ويعبر عن مشاكله ويساعده علي حلها ، فإن ذلك يعتبر أقصي درجات النجاح لرجل البيع . وكما سبق القول يتحقق ذلك عن طريق تنمية العلاقة طويلة الأجل بين رجل اليع وعملائه بدلاً من محاولة تحقيق المبيعات السريعة وهو مايعرف بمدخل "*Hit and run*" . وتحقيق هذا المفهوم ينقل دور رجل البيع من مجرد الضغط علي العملاء لقبول السلعة أو أخذ كميات كبيرة منها (في حالة الوسطاء) إلي محاولة مساعدة العملاء في تحديد احتياجاتهم والكميات التي تناسبهم من السلع والموديلات والنماذج المختلفة الأكثر قدرة علي تحقيق اشباعاتهم . ويزداد ذلك الدور من جانب رجل البيع في حالة تعامله مع الوسطاء حيث يمكنه تقديم الكثير من المساعدات والخاصة بإمداده بالمعلومات عن السلع المختلفة ومساعدته في تصميم نوافذ العرض ، تحديد الحجم المناسب من المخزون ... الخ والتي تساعدهم علي زيادة ربحيتهم وقدرتهم علي تصريف منتجات الشركة .

ثانياً : من وجهة نظر الشركة ..

ينظر إلي رجل البيع علي أنه مدير التسويق في المنطقة البيعية التي يعمل فيها ، فبدلاً من التركيز علي دور رجل البيع في تحقيق حجم مبيعات معين ، ينظر إليه كرجل تسويق يركز علي تحقيق الأرباح . بمعني أن علي رجل البيع أن يكون ملم بتكاليف وأرباح الأنواع المختلفة من السلع ويدير المنطقة البيعية كمركز ربحي.

ويترتب علي هذا المفهوم الموسع لدور رجل البيع ، أن يقوم بالعديد من المهام بجانب تحقيق المبيعات . ويمكن تلخيص هذه المهام في النقاط الآتية :



(١) البحث عن عملاء جدد .. فأحد المهام الأساسية لرجل البيع هو البحث عن عملاء جدد بالإضافة إلي مجموعة العملاء الحاليين فيمكن أن يزيد من عدد العملاء داخل المنطقة البيعية المخصصة له أو يصل إلي قطاعات جديدة من

العملاء داخل نفس المنطقة . وقد يساعده في هذا الصدد علاقاته الطبيعية مع العملاء الحاليين الذين قد يرشحون عملاء جدد أو سؤال الموردين أو من خلال وسائل الإعلان المختلفة .

(٢) تحقيق الاتصالات اللازمة .. إن جزء كبير من عمل رجل البيع يتكون من الاتصال بالعملاء الحاليين والمستقبلين وتقديم المعلومات اللازمة عن مجموعة السلع التي يتعامل فيها والخدمات التي تقدمها الشركة في هذا الصدد. وتزداد صعوبة هذه المهمة عندما تتنوع المنتجات التي يقدمها المشروع ويتزايد عدده. فعلي سبيل المثال فإن رجل البيع لمنتجات ايستمان كوداك *Estman Kodak* يجب أن يكون علي علم بتشكيلة منتجات الشركة والتي تصل إلي ٦٠٠٠ سلعة. ويجب أن يكون ملم بخصائص كل خط من المنتجات ومدي ملائمته للعملاء. فهواة التصوير ومحلات التصوير قد يحتاجون إلي كاميرات معقدة نسبياً وتقدم العديد من المزايا والخصائص لاتتوافر في أنواع أخري أكثر بساطة ويجب عليه تحقيق الاتصالات مع هؤلاء العملاء بالإضافة إلي التأكد من توافر السلعة لدي متاجر التجزئة المختلفة مثل السوبر ماركت ومتاجر الأقسام وتقديم التسهيلات الائتمانية اللازمة . وبطبيعة الحال يتم تنظيم رجال البيع حسب خطوط المنتجات بحيث يتخصص رجل البيع في خط معين منها .

(٣) البيع .. وهي من المهام الرئيسية لرجل البيع وتعتمد إلي حد كبير علي مهارة رجل البيع في الخطوات المختلفة للعملية البيعية . ويعتمد رجل البيع علي مايسمي مدخل "فن البيع" وفيه يقوم بإقناع العميل بالسلعة ومزاياها والحصول علي أمر بتوريدها .

(٤) تقديم الخدمات .. وهي من المهام المكملة لعملية البيع وفيها يقدم رجل البيع العديد من الخدمات التي تساعد العملاء علي حل مشاكلهم ، وتتراوح

الخدمات من مجرد تسليم السلعة في الأوقات المناسبة إلي تقديم الائتمان والمساعدات داخل المتجر في عرض السلعة وكذلك بعض المساعدات الفنية في حالة السلع الصناعية والسلع الاستهلاكية المعمرة.

(٥) جمع المعلومات .. فرجل البيع يشارك في بحوث السوق ومعرفة ردود فعل كل من المستهلكين والموزعين عن السلعة ومشاكلها بل يُنظر إلي رجل البيع علي أنه " رجل المخابرات" بالنسبة للشركة حيث يقوم بجمع المعلومات من خلال اتصاله المباشر بالأسواق عن المنافسين واستراتيجياتهم، أحوال السوق واتجاهاته، نمط الطلب الحالي والمستقبل. ويقدم رجل البيع كل هذه المعلومات في شكل تقارير لمدير المبيعات الذي يتبعه .

ومن العرض السابق ، يتضح أن رجل البيع قد تنوعت أدواره والمهام التي يقوم بها من مجرد بيع منتجات الشركة و "دفعها" إلي الأسواق إلي الإلمام بظروف السوق والعمل علي خدمة العملاء في الأجل الطويل .

ويختلف المزيج السابق من المهام التي يؤديها رجل البيع باختلاف العديد من العوامل :

أ - خصائص عملية الشراء .. فطبيعة عملية الشراء ستحدد إلي درجة كبيرة المهام التي علي رجل البيع أن يؤديها للمحافظة علي رضاء المستهلك . فالشراء الدوري لمتاجر الخردوات والبقالة الصغيرة للمياة الغازية تتطلب مهام بسيطة وتختلف عن المهام المطلوبة للحصول علي عميل جديد (الشراء لأول مرة).

ب - استراتيجية الشركة التسويقية .. كما سبق أن رأينا ، إذا اتبعت الشركة استراتيجية الجذب فإنها ستعتمد علي الإعلان واسع النطاق لكي يصل للمستهلك وتضمن الطلب علي السلعة وينحصر دور رجل البيع في التأكد

من أن تجار التجزئة يحملون المخزون الكافي ، التأكد من إتاحة مساحة عرض كافية للمنتجات علي أرفف المتجر ... وأخذ الطلبيات وتنفيذها ... الخ . بعكس الحال في حالة اعتماد الشركة علي استراتيجية " الدفع " فهنا يكون لرجل البيع دور كبير في التأثير علي الوسطاء لقبول السلعة وعليه أن يقوم بمعظم (أو كل) المهام السابق الإشارة إليها .

جـ - **الوضع الاقتصادي** .. ففي حالات الوفرة وزيادة حدة المنافسة يكون علي رجل البيع العديد من المهام في محاولة لإقناع العملاء بأفضلية منتجاته عن المنافسين . أما في حالات انخفاض المعروض فإن لرجل البيع أيضاً العديد من المهام وهي توزيع المتاح من السلع علي الوسطاء ، التعامل مع العملاء الغير راضين عن هذا الوضع ومحاولة إحتواء غضبهم وإعلامهم بحجم المشكلة وتوقيتها وإرشادهم لبعض المنتجات البديلة في الوقت الحاضر ، وبيع منتجات الشركة الأخري التي تتميز بالوفرة ... الخ .

أنواع الوظائف البيعية

لاشك أن اختلاف أدوار ومهام رجال البيع تتطلب اختلاف في الوظائف البيعية وتوصيفها. ويتراوح الدور الذي يلعبه رجل البيع من مجرد تسليم السلعة وتلقي طلبات العميل وتلبيتها ، إلي خلق مبيعات جديدة والحصول علي عملاء جدد بالجهود البيعية الخلاقة. فالمهام الأخيرة تعتمد علي درجة عالية من الإبتكار والخلق بينما تقل هذه القدرات في حالة تسليم البضاعة أو تلقي الأوامر . وفيما يلي عرض عرض للوظائف البيعية لرجل البيع .

(١) تسليم البضاعة ***Merchandise Deliverers***

وتنحصر وظيفته في تسليم البضاعة للعميل أو المستهلك الأخير كما هو الحال في العديد من السلع مثل الصحف . اللبن . الخبز ، المياة الغازية . ويلاحظ

أن الأعمال البيعية لهذا النوع من رجال البيع يأتي في المرتبة الثانية " ويطلق عليهم عمال بيع " . وفي هذه الحالة فإن رجل البيع بمظهره الحسن وخدماته الجيدة قد يسهم في زيادة المبيعات الحالية ولكنه نادراً مايؤدي إلي تحقيق مبيعات جديدة .

(٢) مستلم الطلبات الداخلية ***Inside Order Takers***

في العديد من المواقف البيعية - وخاصة في متاجر التجزئة - نجد أن المشتري قد لايقرر الشراء بصورة فورية ولكن يفكر في السلعة وفوائدها قبل اتخاذ قرار الشراء . وفي هذه الحالة يكون دور رجل البيع هو استلام الطلبيات ومساعدة العميل بتقديم بعض الاقتراحات . وقد يتواجد رجل البيع الداخلي لدي بعض المنتجين ويقومون بتلقي الطلبيات تليفونياً أو بحضور العميل إلي مقر العمل .

(٣) مستلم الطلبات الخارجية ***Outside Order Takers***

هناك العديد من السلع وخاصة المواد الغذائية والتي تباع من خلال القوي البيعية للشركة إلي الوسطاء والعملاء الصناعيين . وتتركز مهام رجل البيع في هذه الحالة في الانتقال إلي هؤلاء العملاء واستلام الطلبيات وغالباً لايقوم بأعمال بيعية مبتكرة ولايساهم في تنمية مبيعات إضافية والتي يقوم بها مستوي آخر من رجال التسويق داخل الشركة .

(٤) رجال البيع المساعدين ***Missionary Salespeople***

وهو لشخص المسئول عن زيادة مبيعات الشركة عن طريق إمداد العملاء بالمعلومات عن الشركة ومنتجاتها ومحاولة استمالة وإقناع العملاء لشراء السلعة من خلال الموزعين ورجال البيع . ولهذا فهو عادة لايقوم بأخذ الأوامر أو الطلبيات. ومثال ذلك مندوب شركة الأدوية أو مستحضرات التجميل الذي يجوب الصيدليات ومتاجر الأقسام بالعينات المختلفة لإقناع مديريها بالتعامل في هذه السلع .

(٥) رجل البيع الفني ..

وتتركز مهامه في تقديم المساعدات والاستشارات الفنية للعملاء الحاليين والمرتقبين سواء الذين قاموا بشراء السلعة أو المستهلك المرتقب. فعلاقته بالمستهلكين تنحصر في زياراتهم وتقديم الخدمات الفنية التي تتطلبها السلعة في مثل هذه الحالات اعتماداً علي خلفيته الهندسية ومعرفته بالنواحي التخصصية للسلعة. وقد يتم تقديم هذه الخدمات بناء علي عقد لفترة معينة أو مجاناً كوسيلة لجذب العملاء . ويساعد رجل البيع الفني المستهلك المرتقب في تقييم قراره قبل الشراء عن طريق مده بالمعومات الفنية التي قد يفتقدها العميل بالإضافة إلي تشغيل السلعة أمامه وبيان مزاياها. وعادة يتواجد مثل هذا النوع في السلع الصناعية المتطورة تكنولوجيا والسلع الاستهلاكية المعمرة التي تحتاج إلي مثل هذه الخدمات الفنية .

(٦) رجل بيع السلع المادية ..

هناك بعض السلع التي تحتاج إلي مهارات خاصة لرجال البيع وقدرة علي الابتكار والخلق في محاولة ملائمة هذه السلع لاحتياجات المستهلكين . مثال ذلك بيع دوائر المعرفة المتنقلة، أدوات الكومبيوتر، السخانات الكهربائية ... الخ . وصعوبة بيع هذه السلع هو عدم دراية المستهلك بأهمية هذه السلع لحاجاته أو كيف يمكن أن تشبع احتياجاته . وهنا يظهر دور رجل البيع في محاولة للتوفيق بين احتياجات المستهلك وبين السلع التي يسوقها .

(٧) رجل بيع السلع الغير مادية ..

وهي من أصعب المهام التي يمكن لرجل البيع ممارستها حيث أن السلع الغير مادية لايمكن عرضها أو تشغيلها أو لمسها وبالتالي نجد أن هناك بعض الصعوبات المتعلقة بالمدخل البيعي الواجب اتخاذه في بيع مثل هذه المنتجات .

ومن أمثلتها خدمات التأمين، الرحلات السياحية، خدمات النقل الجوي، البحري ... الخ . وهكذا. وتكون المهمة الأساسية لرجل البيع هو كسب ثقة العميل له ومحاولة بيع المنافع المترتبة علي استخدام الخدمة أكثر من التركيز علي ملامح الخدمة ذاتها .

مراحل العملية البيعية

لاحظنا حتي الآن أن النظرة إلي مهمة رجل البيع قد تغيرت من مجرد تحقيق مبيعات سريعة إلي مساعدة العملاء علي حل مشاكلهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم . ولهذا يمكن تلخيص المهمة الأساسية لرجل البيع في " كيفية إيجاد العميل المرتقب وإقناعه واستمالته للتعامل مع الشركة ثم المحافظة عليه ليصبح عميل دائم ذو ولاء " .

وتمثل هذه المهمة محور العملية البيعية والتي يجب علي رجل البيع أن يتبع خطواتها للوصول إلي العميل المرتقب وإتمام عملية البيع والمحافظة عليه . وتتضمن هذه الخطوات مايلي:

١ - تحديد العملاء المرتقبين

وتعتبر الخطوة الأولي والهامة في العملية البيعية فمهمة رجل البيع البحث المستمر عن العملاء المرتقبين بدلاً من الانتظار لحين اتصالهم به أو بالشركة . ففي البيئة التنافسية التي تعمل فيها معظم الشركات ، نجد أن علي رجل البيع السعي الدائم للحصول علي عملاء جدد والمحافظة عليهم ، ويجب أن يتوافر في العميل المرتقب الرغبة في الحصول علي السلعة وملائمتها لاحتياجاته وكذلك المقدرة علي شرائها .

وهناك العديد من المصادر التي يمكن أن يعتمد عليها رجل البيع في تحديد العملاء المرتقبين ومنها :

ومن هذه المصادر قد تتكون بعض الأسماء التي يحتمل أن يكونوا عملاء مرتقبين للشركة . وينبغي علي رجل البيع أن يقوم بتصفية هذه الأسماء لكي يستبعد البعض منهم الذين قد لايتوافق وضعهم مع شروط الشركة في التعامل . ويمكن الاستناد في هذا الصدد إلي بعض المعايير مثل المقدرة المالية ، حجم العمليات، الموقع ، احتمالات الاستمرار في السوق ... وهكذا .

٢ - الإعداد للمقابلة ..

تتضمن عملية الإعداد للمقابلة معرفة كل مايتعلق بالعميل كلما أمكن من حيث إحتياجاته ومتخذ قرار الشراء ، وخصائصه ... الخ . وفي بعض الأحيان قد يقوم رجل البيع بجمع بعض البيانات الشخصية عن العميل المرتقب مثل اسمه ، سنه، حالته الاجتماعية .. الخ . وتعتبر هذه المعلومات مفيدة في تحديد احتياجات العميل وخلق جو من الثقة والصداقة بين رجل البيع وبين عملائه . وبالإضافة إلي ذلك يجب علي رجل البيع تحديد المدخل الملائم لمقابلة العميل وقد تكون في شكل مقابلة شخصية مباشرة أو من خلال مكالمة تليفونية لتحديد موعد أو من خلال رسالة خطية . وتبقي الخطوة الأخيرة في الإعداد للمقابلة وهي تحديد أنسب الأوقات لمقابلة العميل ويجب أن يتم تجنب الوقت الذي يكون فيه العميل مشغول حيث لن يعطيه الاهتمام الكافي لسماع وجهة نظره وعرضه للسلعة .

٣ - المقابلة ..

وتتضمن هذه الخطوة مرحلتين أساسيتين وهي تقديم رجل البيع لنفسه للعميل والشركة التي يمثلها، ثم عرض السلع التي يقوم ببيعها بطريقة تجذب اهتمامات العميل . فالخطوة الأولي تعتمد علي لباقة وقدرة رجل البيع في شد انتباه العميل لسماعه واعطاءه أطول وقت ممكن للمقابلة . ويعتقد الكثير من الكتاب والممارسين أن مظهر رجل البيع يجب أن يتناسب مع مظهر العميل المزمع مقابلته وأن يتحدث باللغة التي يفهمها هذا العميل. وعادة تبدأ المقابلة بتقديم رجل البيع لنفسه

وللشركة التي يمثلها ثم يلي ذلك تشويق العميل في محاولة لربط احتياجاته بما تقدمه الشركة من منتجات . ويمكن اتباع مدخل *Aida* في تقديم السلعة والتي تجذب الانتباه ثم الاهتمام ، والرغبة ، ثم اتخاذ قرار الشراء . وعادة يركز رجل البيع علي مجموعة المنافع التي سيحصل عليها العميل نتيجة لاستخدامه للسلعة مثل السعر المنخفض ، الجودة المتميزة ، الخدمات المصاحبة للسلعة . وفي الكثير من الحالات يعتمد رجل البيع علي بعض المؤثرات والوسائل الإيضاحية مثل الكتالوجات أو بعض الوسائل البصرية ، الشرائط .. الخ .

٤ - التعامل مع الاعتراضات ..

تظهر غالباً أثناء تقديم وعرض السلعة بعض الأسئلة والاعتراضات من جانب العميل علي العرض المقدم من رجل البيع . وهذه الاعتراضات قد تكون مفيدة لرجل البيع حيث توضح له مدي استعداد العميل للشراء وهل عملية البيع في مراحلها الأخيرة أم لا . بالإضافة إلي أن هذه الاعتراضات يمكن تحويلها من جانب رجل البيع الماهر إلي أسباب للشراء . ويجب علي رجل البيع أن تكون لديه القدرة علي معالجة الاعتراضات بطريقة لاتؤدي إلي عزوف العميل عن الشراء . وإذا شعر العميل أن رجل البيع غير قادر علي تفنيد هذه الاعتراضات فسوف يعرض عن التعامل معه .

وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتعامل مع هذه الاعتراضات والرد عليها . وتتوقف هذه الأساليب علي نوع الاعتراضات ، فقد تكون نفسية أي ليست موجودة إلا في ذهن العميل أو موضوعية وتمثل عيباً أو نقص معين في السلعة. ويتاح لرجل البيع - عملياً - العديد من الأساليب منها:

- مدخل " نعم ... ولكن ". فهذا المدخل له بعض المزايا النفسية والموضوعية حيث يوحي للعميل عليه اتفاقه مع وجهة نظره ولكن يقدم بعض الأسباب التي تجعله يعدل عن رأيه أو يجد أن المزايا التي سيعرضها رجل البيع تفوق الاعتراض نفسه .

- محاولة توجيه سؤال للعميل رداً علي سؤاله بطريقة تجعله يجيب بنفسه علي الاعتراض ويفنده .

- محاولة جعل الاعتراض سبب للشراء .

(٥) إتمام عملية البيع ..

وهي أهم خطوة في العملية البيعية بالرغم من اعتمادها علي نجاح رجل البيع في التعامل مع الخطوات السابقة ، حيث يجب أن يختار رجل البيع الوقت المناسب لإتمام عملية البيع والحصول علي الأمر الخاص بتوريد السلعة . وهناك العديد من الأساليب التي يمكن إتباعها في هذا الصدد .

- سؤاله عن أي الأنواع يريد طلبها الآن النوع أ أم ب
- عرض استعداده للمساعدة في كتابة أمر الشراء
- سؤال عن تفضيله لأي لون أو حجم
- السؤال المباشر للحصول علي الأمر
- بيان مدي الخسارة التي يمكن أن يتحملها نتيجة لعدم طلب السلعة الآن

وهناك بعض الأدوات التي يمكن استخدامها لتدعيم موقفه مثل السعر الخاص ، خصم الكمية ، بعض الهدايا المجانية ... وهكذا .

(٦) متابعة عملية البيع ..

لاتنتهي خطوات العملية البيعية بالحصول علي أمر التوريد ، بل يجب علي رجل البيع متابعة ماتم للتأكد من رضاء المستهلك عن السلعة . ويؤدي هذا إلي تنمية العلاقة بين العملاء والشركة (أو رجل البيع) في الأجل الطويل . فيجب علي رجل البيع التأكد من كافة التفضيلات المتعلقة بالبيع مثل ميعاد التسليم ، الخدمات المقدمة والمصاحبة للسلعة ، خدمات الإنشاء والتركيب والتشغيل للسلعة (في حالة السلع الصناعية) ... وهكذا .

إدارة القوي البيعية

يعتبر إعداد استراتيجية البيع الشخصي وإدارة القوي البيعية التي تتو
تنفيذ هذه الاستراتيجية من المهام الرئيسية لإدارة التسويق . ويطلق لفظ " القو
البيعية" علي مجموعة من الأفراد (رجال البيع) الذين لهم اتصال مباش
بالعملاء الحاليين والمرتقبين . ويتولي مدير المبيعات مسئولية إدارة القوي البيعي
في العديد من النواحي وهي :

أولاً - تحديد حجم القوي البيعية ومهامها :

إن تحديد الحجم المناسب للقوي البيعية يرتبط بإتخاذ قرارات متعلقة بتحديد المناطق البيعية وكيفية تقسيمها وكذلك بتنظيم أعمال رجال البيع .

١ - تحديد المناطق البيعية [٤]

تقوم كل شركة بتحديد المناطق البيعية التي ينقسم إليها السوق الذي تخدمه بحيث يتم تقسيم السوق إلي وحدات صغيرة تسهل إداراتها والإشراف عليها وتقدير المبيعات المرتقبة فيها . ويتم توزيع رجال البيع علي هذه الوحدات بطريقة تؤدي إلي زيادة مبيعات الشركة وأرباحها إلي أقصي حد ممكن وذلك في الأجل الطويل ويجب أن تكون هذه المناطق ملائمة وعادلة من حيث تحديد المجهود المطلوب من رجل البيع والمبيعات المتوقعة منه .

ويتم تحديد المناطق البيعية للشركة علي أساس دراسة عدة عوامل منها قيمة وكمية المبيعات التاريخية والمتوقعة من السلعة التي تقوم الشركة بتسويقها، وعدد العملاء الحاليين والمرتقبين ومدي إنتشارهم أو تركزهم في السوق ... الخ . وهناك منهجان يمكن الاعتماد عليهما في تحديد حجم المنطقة وهما:

* **تساوى المبيعات المرتقبة** .. أى يتم تحديد المناطق البيعية بحيث تكون هذه المناطق متسارية من حيث كمية أو قيمة المبيعات المتولدة منها مما يؤدى الي المساواه بين رجال البيع في الحصول علي نفس الفرص في الحصول علي الاجر، وأن أى اختلافات في المبيعات سوف ترجع الي كفاءة رجال البيع وزيادة مهاراته مما يدفع رجل البيع الي بذل اقصى جهد له في المنطقة التي يعمل فيها

* **تساوى الجهود البيعية** ... تقوم بعض الشركات الاخرى بتحديد حجم المنطقة علي أساس المساواه في حجم الاعمال والجهود المطلوبة من رجل البيع مما يتطلب معه التغطية الكاملة للمنطقة التي يعمل فيها.

وهنا يثار تساؤل عام في حالة عدم تساوى المبيعات المرتبطة بكل منطقة وهو "هل يتم تخصيص رجال البيع الأكثر كفاءة علي المناطق ذات المبيعات المتوقعة المرتفعة أم العكس ؟ ويمكن الاجابة علي هذا السؤال من خلال المثال التالى:

أولاً: في حالة تخصيص رجل البيع الاكفأ علي المنطقة البيعية الأكثر توقعاً للمبيعات :

المنطقة	المبيعات المرتقبة	دليل المقدرة	المبيعات المرتقبة
أ	٧٠٠,٠٠٠ جم	١,٠	٧٠٠,٠٠٠ جم
ب	٦٠٠,٠٠٠ جم	٠,٨	٤٨٠,٠٠٠ جم
جـ	٥٠٠,٠٠٠ جم	٠,٦	٣٠٠,٠٠٠ جم
	١,٨٠٠,٠٠٠ جم		١,٤٨٠,٠٠٠ جم

ثانيا: في حالة تخصيص رجل البيع الاقل كفاءة علي المنطقة الأكثر مبيعات

"يستند انصار هذا الرأى علي أن المنطقة البيعية الأكثر توقعاً للمبيعات قد لا تتطلب كفاءة كبيرة من رجل البيع حيث تقل المنافسة ، وهناك ضمان

للحصول علي مبيعات كبيرة بعكس المنطقة الأقل مبيعات حيث تحتاج الي جهد كبير من رجل البيع.

المنطقة	المبيعات المرتقبة	دليل المقدرة	المبيعات المرتقبة
أ	٧٠٠,٠٠٠ جم	٠.٦	٤٢٠,٠٠٠ جم
ب	٦٠٠,٠٠٠ جم	٠.٨	٤٨٠,٠٠٠ جم
جـ	٥٠٠,٠٠٠ جم	١.٠	٥٠٠,٠٠٠ جم
	١.٨٠٠,٠٠٠ جم		١.٤٠٠,٠٠٠ جم

ومن هنا يتضح أنه من الأفضل تخصيص رجل البيع الاكفاء علي المنطقة البيعية الأكثر توقعاً من حيث المبيعات حيث ستزيد المبيعات المقدرة الي أقصى درجة.

وبصفة عامة ينبغي الإسترشاد بالنقاط الآتية عند تحديد حجم المناطق البيعية:

١ - كلما كانت السلعة جديدة كلما كان من الأفضل كبر حجم المنطقة لكبر الفرص البيعية علي أن يقل حجم المنطقة بعد ذلك .

٢ - كلما اتبع التوزيع المباشر إذا كان هناك عدد كبير من العملاء الصغار يفضل أن تكون المنطقة صغيرة وبالعكس يفضل المنطقة الكبيرة في حالة التوزيع غير المباشر خاصة إذا كان العملاء كبار ومشترياتهم مركزة .

٣ - كلما كانت المنافسة قوية كلما كان من الأفضل أن تكون المنطقة صغيرة .

٤ - كلما انحصر العمل المطلوب من رجل البيع في تحقيق البيع فقط كلما كانت المنطقة كبيرة ، أما إذا كان رجل البيع يقوم بالبيع ووظائف أخري مثل خدمة العملاء ، جمع المعلومات ، ... الخ يفضل أن تكون المنطقة صغيرة .

٥ - كلما كانت الظروف الاقتصادية سيئة تفضل أن تكون المنطقة كبيرة خاصة إذا كانت مكافأة رجل البيع علي أساس العمولة والعكس صحيح .

٦ - كلما كانت وسائل المواصلات متوفرة والطرق جيدة كلما فضلت أن تكون المنطقة كبيرة والعكس صحيح .

ويجب علي مدير المبيعات إعادة النظر في حجم المناطق البيعية كلما تغيرت الظروف السابق الإشارة إليها والتي تتعرض لتغيرات مستمرة مثل طبيعة وعدد منتجات الشركة ، طرق التوزيع ونطاقه ، طرق المواصلات ... الخ .

العدد المناسب لرجال البيع :

" ماهو الحجم المثالي لرجال البيع الذي ينبغي الاحتفاظ به لتحقيق الأهداف البيعية للشركة " ؟

هناك مدخلين أساسيين يمكن الاعتماد عليهما في تحديد الحجم المناسب لرجال البيع :

أولهما : إنتاجية رجل البيع ..

تعتمد هذه الطريقة علي قياس إنتاجية رجال البيع في مناطق بيعية متعددة الأحجام مع افتراض تساوي الفرص البيعية في كل منطقة وتخصيص رجل بيع واحد للمنطقة . ويتم تقدير صافي الربح الناتج من كل منطقة (عن طريق طرح كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة من الإيرادات من المبيعات) وينسب إلي ماتتطلبه من استثمارات (رأس مال ثابت + رأس مال عامل) ويحدد العائد بالنسبة لكل منطقة عن طريق قسمة صافي الربح لكل منطقة علي الاستمارات المطلوبة في المنطقة . ثم يتم اختيار عدد رجال البيع الذي يعطي أعلي عائد . فعلي سبيل المثال إذا كان نسبة صافي الربح إلي رأس المال ٦ر١١٪ إذا كان عدد رجال البيع ١٠٠ (١٠٠ منطقة) ، ٧ر٨٪ إذا كان عددهم ٢٠ (٢٠ منطقة) ، و ٢٢٪ إذا كان عددهم ٦٥ من رجال البيع (٦٥ منطقة) فإن عدد رجال البيع المناسب هو ٦٥ وهو الذي حقق أعلي نسبة من العائد .

ويعاب علي هذه الطريقة افتراضها أن إنتاجية رجل البيع هي دالة للمبيعات المرتقبة مهملة في ذلك بعض العوامل مثل الاختلافات في المساحة الجغرافية وعدد العملاء في المنطقة . وسهولة التنقل داخل المنطقة .... الخ .

ثانيهما : العبء المخصص لرجل البيع ..

قدم أحد الكتاب مدخل آخر يعتمد علي تساوي العبء المخصص لرجال البيع بدلاً من تساوي المنطقة البيعية . ويفترض النموذج المقدم قدرة الإدارة علي تحديد عدد الاتصالات المطلوبة من رجال البيع لعملائهم في المناطق المختلفة . ويتم تحديد عدد رجال البيع وفق الخطوات الآتية :

١ - تصنيف العملاء إلي مجموعات طبقاً لكمية المبيعات السنوية لهم .

٢ - تحديد العدد المطلوب من الاتصالات والمقابلات البيعية لكل مجموعة من العملاء .

٣ - تحديد العبء المخصص للاتصالات والمقابلات عن طريق المعادلة الآتية :

العبء المخصص = عدد العملاء في كل مجموعة × عدد الاتصالات والمقابلات المطلوبة

٤ - تحديد متوسط عدد المقابلات والاتصالات التي يمكن أن يقوم بها رجل البيع في السنة .

٥ - يحدد عدد رجال البيع المطلوبين عن طريق قسمة العبء المخصص علي متوسط عدد المقابلات التي يمكن أن يقوم بها رجل البيع .

مثال : نفترض أنه أمكن تقسيم العملاء إلي مجموعتين أ ، ب وأن هناك ٤٠٠٠ عميل من المجموعة أ ، ٨٠٠٠ عميل من المجموعة ب وأن العميل في المجموعة أ يتطلب ٣٠ اتصالاً في السنة والعميل في المجموعة ب يتطلب ٢٠ اتصالاً . فيكون حجم عبء العمل المطلوب هو (٤٠٠٠ × ٣٠ + ٨٠٠٠ × ٢٠) ٢٨٠٠٠ اتصالاً في السنة . ويفرض أن متوسط عدد الاتصالات التي يستطيع رجل البيع سنوياً إتمامها هو ١٤٠ اتصال فإن عدد رجال البيع المطلوب الاحتفاظ بهم سيكون ٢٠٠ فرد .

وبصفة عامة قد يكون من المطلوب الأخذ في الاعتبار بعض الأهداف الكيفية بخلاف الأهداف الكمية (مثل حجم المبيعات المتوقع ، عدد الاتصالات المطلوبة) فهناك بعض الأهداف والمهام التي يقع علي عاتق رجل البيع تنفيذها مثل المحافظة علي تعاون العملاء ، كتابة التقارير ، جمع المعلومات) ويجب أن تدخل بصورة أو بأخري في عند حساب حجم عبء العمل لرجل البيع ..

ثانياً - إختيار رجال البيع :

إن المهمة الأولي لإدارة المبيعات هي - بطبيعة الحال - الحصول علي القوي البيعية المناسبة لتحقيق الأهداف البيعية المطلوبة . وتنبع أهمية هذه المهمة من ناحيتين :

أولهما : أن رجال البيع هم حلقة الاتصال المباشرة بين الشركة وعملائها وبالتالي فهم ممثلي الشركة في الأسواق التي تخدمها . وكلما كان اختيار هؤلاء الأفراد علي أسس سليمة كلما أدي ذلك بطريق مباشر وغير مباشر إلي زيادة المبيعات وتحسين الصورة الذهنية للشركة في أسواقها .

ثانيهما : إن الاختيار السليم لرجال البيع سيقلل من معدل دوران ترك الخدمة وسيقلل من التكاليف المرتبطة بتعيين أفراد جدد من وقت لآخر .

١ - تحديد نوعية رجال البيع :

وتنطوي هذه الخطوة علي توصيف الوظائف والواجبات المطلوبة من رجال البيع بمختلف أنواعهم كل علي حدة بصورة مستقلة . وتشمل عملية التوصيف الواجبات المتعلقة بالوظيفة ومؤهلات شاغلها ، ويتم استخدام هذا التوصيف في مختلف الأنشطة الأخري للإدارة مثل تدريب ومكافأة وتقييم أداء رجال البيع . ويمكن الحصول علي البيانات اللازمة لتحليل الوظائف والأعمال عن طريق مديري المبيعات، استقصاء رجال البيع ومشرفي البيع في المناطق البيعية المختلفة .

ويلي ذلك تحديد الصفات التي يجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة وهناك بعض الصعوبات في تحديد هذه الصفات نظراً لاشتمال وظيفة رجل البيع علي العديد من الصفات التي يجب توافرها وبالتالي يمكن إجراء ترتيب نسبي لهذه الصفات وتحديد ماهو مطلوب منها قبل البدء في العمل ومايمكن اكتسابه من خلال العمل ، أو التدريب . ويمكن التفرقة بين عدة أنواع من الصفات كما يلي :

(أ) **صفات شخصية** .. مثل الخصائص الجسمانية كالشكل ، السن ، الحالة الصحية والحالة الاجتماعية .

(ب) **صفات عامة** .. مثل الثقة بالنفس ، القدرة علي تكوين صداقات ، القدرة علي الإقناع ، الرغبة في جمع المال من خلال الوظيفة والترقي و ... الخ .

(جـ) **صفات خاصة بالخلفية التعليمية** .. تختلف الصفات الخاصة بالتعليم باختلاف نوع الوظيفة التي سيؤديها رجل البيع . فتسليم البضاعة للعملاء أو الحصول علي الأوامر داخلياً أو خارجياً قد لاتتطلب مستوي تعليم عالي يعكس رجل البيع الفني أو المساعد فإنه يفضل من لديه شهادة جامعية في مجال التخصص .... وهكذا .

(د) **صفات خاصة بالخبرة** .. قد تتطلب بعض المهام خبرة وممارسة عملية لمدة معينة ، أو الإلمام بمعلومات كافية عن الصناعة التي سيعمل فيها والمشاكل التي توجد في بيع مثل هذا النوع من السلع . وتفيد هذه الصفات في نقل عبء التدريب من الشركة لجهات أخري حيث تحصل الشركة علي رجل البيع مدرب التدريب الكافي للقيام الفوري بالعمل .

٢ - طلب التعيين :

بصفة عامة يجب أن يكون هناك نظاماً للتعيين يعمل علي استقطاب أفضل العناصر وبصورة مستمرة . ويتاح للشركات العديد من المصادر والوسائل للحصول علي رجال البيع منها :

* الإعلانات في الصحف ومجلات الأعمال المتخصصة

* إقتراحات بواسطة رجال البيع الآخرين وباقي العاملين بالشركة

* الجامعات حيث يتم ترشيح بعض حديثي التخرج بواسطة أساتذتهم

أو إدارة الكلية لمن يتوافر فيهم صفات رجال البيع

* رجال البيع في الشركات المنافسة

٣ - اختيار رجال البيع من بين المتقدمين لشغل الوظيفة :

تتفاوت الأساليب التي تستخدمها الشركات في اختيار رجال البيع من مجرد فحص طلب التوظف والبيانات الموجودة إلي إجراء مجموعة من الاختبارات علي المتقدم . ومن أكثر الأدوات شيوعاً في اختبار رجال البيع هي :

- طلب التوظف

- المقابلة الشخصية

- الاختبارات

وتتدرج هذه الأشكال في الصعوبة وفي الاختيار السليم لرجال البيع . وكثيراً ما تستخدم أكثر من طريقة أو كل الطرق مجتمعة ويتوقف ذلك علي مدي الدقة التي ترغبها الشركة عند تعيين رجال البيع . فمن خلال طلب التوظف يمكن التفرقة بين رجال البيع المتقدمين وفرزهم بناء علي البيانات الموجودة من حيث السن، الحالة الاجتماعية، المؤهلات، الخبرة .. الخ ويجب أن يتضمن طلب التوظف هذه البيانات بطريقة تمكن المقابل من التمييز بين المتقدمين لوظيفة معينة . وتتيح المقابلة الشخصية التعرف علي مجموعة الخصائص المطلوبة في رجل البيع والتي لايمكن التعرف عليها من خلال طلب التوظف مثل حسن المظهر ، اللباقة في الحديث، الثقة بالنفس، الرغبة في النجاح ... الخ . بينما تهدف الاختبارات إلي

اكتشاف الخصائص الكامنة التي لايمكن معرفتها من خلال الوسيلتين السابقتين وتعد الاختبارات النفسية من أكثر وسائل الاختبارات شيوعاً . وعادة مايصاحب هذه الوسائل إجراء الكشف الطبي علي المتقدمين لمعرفة الخصائص الجسمانية ومدي قدرتهم علي تحمل عبء العمل .

ومن خلال هذه الأدوات يتوافر للمدير العديد من المقاييس التي تمكنه من ترتيب المتقدمين حسب اجتيازهم للاختبارات المختلفة ويتم اختيار العدد المرغوب لتعيينه . وفي بعض الشركات ذات السمعة الطيبة والتي تمثل فرصاً جيدة للتوظف تقدم بإعداد قائمة للانتظار مع وعد المتقدمين الذين لم يشملهم الاختيار باحتمال توظيفهم في المستقبل القريب .

ثالثاً - تدريب رجال البيع :

تظهر أهمية تدريب رجال البيع في المراحل المختلفة من عملهم بداية بإنضمامهم في عملهم وصولاً إلي المراحل النهائية من عملهم كرجال بيع . ويهدف التدريب إلي زيادة كفاءة أداء رجال البيع وتنمية مهاراتهم في المجالات المختلفة .

وترتبط الحاجة إلي التدريب بدورة حياة إنتاجية رجل البيع حيث تختلف نوعية ومحتوي التدريب باختلاف المرحلة التي يمر بها رجل البيع في دورة حياته من تقديم (حيث يتكون مستوي مبيعاته منخفض) إلي نمو (وتزيد مبيعاته بمعدلات متزايدة) ثم النضوج حيث تستقر مبيعاته عند مستوي معين ثم التدهور وفيه تنخفض إنتاجيته ومستوي المبيعات المتحقق .

وبصفة عامة، يجب عند التخطيط لبرامج تدريب رجال البيع الاجابة علي عدد من الاسئلة وهي:

١ - *ماهي أهداف البرامج التدريبية ؟*

٢ - *من الذي يقوم بالتدريب ؟*

٣ - ماهو محتوي البرنامج التدريبي ؟

٤ - متي وأين يتم البرنامج التدريبي ؟

٥ - ماهي الطرق والأدوات التدريبية الممكن استخدامها ؟

وسيتم تناول هذه الاسئلة بقليل من التفصيل:

١- ماهى أهداف البرامج التدريبية؟

بصفة عامة فإن الهدف من تدريب رجال البيع هو رفع انتاجياتهم لزيادة حجم المبيعات وتحقيق الأهداف البيعية للشركة، وهناك مجموعة اخرى من الأهداف التي تكون بمثابة هدف محدد لكل برنامج تدريبى. من ضمن هذه الأهداف .....

- التعريف بالشركة ومنتجاتها والظروف التنافسية التي تعمل فيها الصناعة واستراتيجيات وسياسات الشركة التسويقية .
- التعرف علي الأشكال المختلفة لمنتجات الشركة ومواصفاتها وطرق إنتاجها وكيفية تشغيلها ومشاكلها وعيوبها .
- تدريب رجال البيع علي الأعمال غير البيعية مثل التنبؤ بالمبيعات وكتابة التقارير ومساعدة العملاء علي حل مشاكلهم .
- التدريب علي فن البيع وكيفية القيام بالعملية البيعية بنجاح، وكيفية اكتساب عملاء جدد .

٢ - من الذي يقوم بالتدريب ؟

يمكن أن يعهد بالتدريب إلي مديري المبيعات في الشركة أو إدارة التدريب الداخلية أو الجهات الخارجية والمراكز الاستشارية . ويفضل الاستعانة بمديري المبيعات في حالة إذا ماكان الهدف من البرنامج تعريف رجال البيع الجدد بالشركة وسياساتها وكيفية ضغط التكاليف البيعية ... الخ ، وكل المهام التي تنطوي علي أعمال داخلية في الشركة. ويفضل الاستعانة بالجهات الخارجية والمراكز

المتخصصة في التدريب في حالة الرغبة في تعميق المفاهيم البيعية لدي رجال البيع والتدريب علي فن البيع وكيفية إنهاء المقابلة البيعية لصالح رجل البيع والتدريب علي الأعمال غير البيعية .

٣ - ماهو محتوي البرنامج التدريبي ؟

يجب أن يغطي البرنامج التدريبي الجديد ثلاثة موضوعات رئيسية وهي المعلومات عن السلعة ، المعلومات عن الشركة وسياساتها وأساليب البيع الناجحة وتختلف الموضوعات باختلاف الهدف من البرنامج التدريبي . وبصفة عامة فإن هناك العديد من الموضوعات التي يجب أن يلم بها رجل البيع ومن ضمنها مايلي:

*** بيانات داخلية عن الشركة :**

- *سياسات الشركة وممارستها وإجراءاتها*
- *ظروف الصناعة وأرقام المبيعات والإنتاج*
- *العلاقة بين التسويق والوظائف الأخري داخل الشركة*
- *هيكل البيع وعلاقته بالأنشطة التسويقية الأخري*
- *الأنشطة المساندة للبيع*

*** بيانات عن المنتجات :**

- *ملامح ومواصفات المنتجات وفوائدها*
- *الاستخدامات الجديدة للسلع الحالية*
- *سياسات التسليم والتركيب والخدمة للمنتجات*
- *سياسات التسعير والخطوط العامة للتحرك في حدوده*

*** بيانات عن المنافسين :**

- *ملامح ومواصفات وفوائد منتجات المنافسين*

- الاستراتيجيات البيعية للمنافسين

- السلع الجديدة التي يقدمها المنافسون

- السياسات السعرية والتوزيعية التي يطبقها المنافسون في السوق وبصفة خاصة علي الوسطاء

* معلومات عن المستهلكين :

- من الذي يؤثر علي عملية إتخاذ القرار

- الخبرات السابقة مع العملاء

- العملاء الرئيسيين للشركة وأهميتهم

- حدود المناطق البيعية

* المهارات البيعية :

- مهارات الاستماع

- كيفية إيجاد واكتشاف حاجات العملاء

- كيفية إجراء المقابلات البيعية ويستعان فيها بتمثيل الأدوار

- كتابة التقارير وكافة الأعمال غير البيعية

* النواحي الإدارية :

- نظام المكافآت المطبق

- مستوي الأداء المتوقع

- إدارة الوقت

- إدارة المناطق البيعية

٤ - متي وأين يتم البرنامج التدريبي ؟

هناك بعض الشركات التي تفضل أن يجري البرنامج التدريبي قبل أن

يتسلم رجل البيع الجديد العمل حيثما تقوم بعض الشركات بالسماح لرجل البيع الجديد بإثبات قدراته أولاً في السوق ثم يجري له برنامج تدريبي مكثف داخل العمل . ومن خلال ملاحظة أعمال رجال البيع القدامي وتقييم أعمالهم يتحدد الاحتياجات التدريبية والمجالات المختلفة التي تحتاج إلي تنمية المهارات وصقلها

وفيما يتعلق بمكان البرنامج التدريبي فقد يكون مركزياً أو لامركزياً وخاصة في الشركات التي لها فروع كثيرة وفي أسواق متعددة فالتدريب المركزي قد يكون مكلف أكثر ولكنه حيوي في بعض الموضوعات التي تتناول سياسات عامة وجديدة للشركة في مجال البيع أو التسويق بصفة عامة . والتدريب في الفروع يمكن من "تفصيل" البرنامج التدريبي ومحتواه علي قدر خصائص السوق والمشاكل التي تواجه رجل البيع في نفس السوق .

٥ - ماهي الطرق والأدوات التدريبية الممكن استخدامها ؟

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في التدريب مثل المحاضرات، حلقات المناقشة والمؤتمرات ومناقشة الحالات وتمثيل الأدوار بالإضافة إلي التدريب في الميدان نفسه . وتفيد المحاضرات وحلقات المناقشة والمؤتمرات في ترسيخ المفاهيم العلمية للبيع والتسويق بصفة عامة بين رجال البيع وتتناول خبرات المشتركين في البرنامج والمدربين أنفسهم . بينما تفيد الثلاثة طرق الأخيرة في مناقشة المواقف العملية والمواقف البيعية المحتمل مواجهتها وملاحظة تصرفات رجال البيع عملياً والتعليق عليها وإرشادهم إلي الطريقة المثلي

ويجب الإستعانة ببعض الأدوات التدريبية مثل شرائط الفيديو، والرسوم التوضيحية والخرائط ونماذج السلع . الخ ، وهي وسائل مكملة لطرق التدريب وتستخدم لعرض بعض النقاط وتوضيحها وزيادة تشويق الدارس وإبعاد الملل عنه. ويلعب ترتيب المكان دوراً هاماً في زيادة فعالية التدريب وعادة

ترتيب مقاعد الدارسين علي شكل حرف U حتي يتمكنوا من رؤية بعضهم البعض والمشاركة في المناقشة بينهم وبين من يقوم بالتدريب

وأخيراً يجب أن تقوم الشركات بتقييم فاعلية البرامج التدريبية لتحديد مدي النفع التي حققتها الشركة من الانفاق علي التدريب

رابعاً - تحفيز ومكافأة رجال البيع :

يعتبر تحفيز ومكافأة رجال البيع علي بذل أقصي جهد للوصول إلي تحقيق الأهداف البيعية من الموضوعات الحيوية لكل من إدارة المبيعات ورجال البيع وقد إزدادت أهمية هذا الموضوع نظراً للظروف التي يعمل فيها رجال البيع ومنها البيئة التنافسية . طول الوقت المطلوب لجذب عميل جديد وكثرة السفر والتنقل داخل المنطقة البيعية . والمعاملة الجافة التي يلقيها رجل البيع من عملائه في بعض الأوقات

وفي هذا الصدد يمكن التفرقة بين نوعين من الحوافز :

أولاً - الحوافز المعنوية :

فجزء كبير من الإشباع المتحقق لدي رجل البيع لا يأتي فقط عن طريق المكافآت النقدية بل عن طريق أن يعلم من المسئولين بالإدارة أنه يؤدي عمله بإنتاجية مرتفعة ويتم تقديره بين زملائه وبين عملائه وعلي هذا تقوم العديد من الشركات بعمل برامج لتحقيق الاتصال المطلوب لهذا الغرض وذلك عن طريق الاجتماعات الدورية التي توضح معدلات أداء رجال البيع والإثناء علي من حقق أكثر من الهدف البيعي المستهدف كما تقوم بعض الشركات بتنظيم مسابقات بين رجال البيع في الفرع نفسه أو علي مستوي الشركة كلها لاختيار " رجل بيع الشهر أو أفضل رجل بيع في الشهر أو في السنة وتضع بعض المعايير التي يتم علي أساسها اختيار رجل البيع مثل حصص المبيعات المحققة الإلتزام

بالوقت - حسن المظهر - كتابة التقارير - العلاقات مع العملاء ... وهكذا . ويتم اختيار رجل البيع في حفل عام بالشركة مع جائزة رمزية في شكل درع أو كأس . ووسيلة أخري لحفز رجال البيع هو إرسالهم للمؤتمرات الخارجية التي تعقدها بعض الشركات الأم في المركز الرئيسي وتخصص هذه المؤتمرات لرجال البيع المتازين الذين تزيد مبيعاتهم عن الأهداف البيعية المطلوبة . بالإضافة إلي ذلك يمكن استخدام الرحلات المجانية ، فتح فرص الترقي أمامهم ، نشر أخبار رجال البيع في مجلة الشركة ... وهكذا .

ثانياً - الحوافز المادية :

يعتبر وضع نظام لمكافأة رجال البيع من الأمور الهامة في إدارة القوي البيعية نظراً لتأثيرها علي الأداء العام لإدارة التسويق بصفة عامة والبيع بصفة خاصة . وهناك العديد من الخصائص التي يجب توافرها في نظام المكافآت المطبق ومنها :

١ - يجب أن تكون المكافآت متقارباً مع المستوي العام للمكافآت في الصناعة ، وبصفة خاصة مع الشركات التي من نفس الحجم والقدرة المالية لتخفيض معدلات التسرب من الشركة إلي الشركات المنافسة .

٢ - يجب أن يكون نظام المكافآت واضحاً وصريحاً لكافة رجال البيع دون تمييز في التطبيق إلا حسب النتائج المحققة .

٣ - أن يرتبط نظام المكافآت بالعوامل التي يستطيع رجل البيع التحكم فيها وتخضع لسيطرته . فمثلاً يجب أن تتوقف المكافآت علي المبيعات المحققة وليس علي الأرباح التي تحققها الشركة . وأيضاً مراعاة ذلك في وقت إنخفاض المعروض من السلعة لفترة معينة مما يؤدي إلي تحقيق حجم المبيعات لأسباب خارجة عن سيطرة رجل البيع .

٤ - توفير الأسس الموضوعية لتقييم أداء رجال البيع مع تعريفهم بصفة مستمرة بأدائهم ومدي التقدم فيه .

٥ - يجب أن يكون نظام المكافآت المطبق محفز لرجال البيع لزيادة جهودهم نحو تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها . فلا يجب وضع أهداف بيعية من الصعب تخطيها بمستويات كبيرة وبالتالي لايستطيع رجل البيع الاستفادة من المزايا الموضوعة من نظام المكافآت .

٦ - يجب أن يتصف النظام بالمرونة بحيث يمكن تغييره عند تغير الظروف الداخلية والخارجية للمشروع .

وهناك عدة طرق يمكن استخدامها في مكافأة رجل البيع نظير مجهوداته داخل الشركة ومن أهمها المرتب الثابت والعمولة والجمع بين الطريقتين ونظام المكافآت السنوية.

١ - المرتب الثابت :

تعتبر طريقة المرتب الثابت من أبسط طرق الدفع المستخدمة حيث يحصل رجل البيع علي مبلغ ثابت في فترة ثابتة (شهر أو أسبوعين) نظير الخدمات التي يؤديها للشركة . وبالإضافة إلي ذلك قد يتسلم مبلغ معين لتغطية نفقاته أو حسب مايقدمه من نفقات في تقرير منفصل .

وتفضل طريقة المرتب الثابت في الحالات الآتية :

* إذا كان عمل رجل البيع لايرتبط بتنفيذ المبيعات أو زيادتها مثل رجال البيع المساعدين (الإرشاديين) أو بالنسبة لعمال البيع الذين يعملون أعمالاً روتينية والتي ينحصر فيها العمل في مجرد توصيل البضاعة أو استلام الأوامر وطلبات البيع .

* عندما يقوم رجل البيع بتقديم خدمات فنية وهندسية إلي المستهلكين أو

المشترين الصناعيين وبصفة عامة إذا كانت نسبة كبيرة من أعمال رجال البيع تمثل أعمالاً غير بيعية .

* في أوقات الكساد والظروف الاقتصادية السيئة والتي تنخفض فيها القوة الشرائية بصفة عامة مما يؤدي إلي إنخفاض حجم المبيعات في الصناعة بأكملها .

في حالات سوق البائعين التي تستمر لفترة طويلة حيث يقل المعروض من السلعة بالنسبة للطلب عليها وبالتالي تنخفض قدرة رجال البيع علي تحقيق مبيعات عالية .

وتحقق هذه الطريقة العديد من المزايا لكل من رجل البيع والشركة . فبالنسبة لرجل البيع فهذه الطريقة توفر له دخل مستقر يزيد من حالته النفسية المستقرة بالإضافة إلي سهولة فهمها من جانبه . وبالنسبة للشركة فهي تحقق لها الرقابة المالية الدقيقة علي رجال البيع وإمتلاك أدوات التوجيه لإرشاد رجل البيع للتركيز علي بعض الأنواع التي تحتاج لجهود ترويجية أكبر. كما تمكن الإدارة من الحصول علي اهتمام رجال البيع بالأعمال غير البيعية مثل كتابة التقارير، جمع المعلومات ، العلاقات مع العملاء .

ولعل العيب الأساسي المرتبط بهذه الطريقة هو إفتقارها للحافز القوي الذي يحث رجال البيع إلي بذل أقصي جهد للحصول علي أعلي أجر نظراً لثبات دخله بغض النظر عن حجم المبيعات . وبالإضافة إلي ذلك تواجه الشركات بعض المشاكل الفرعية الناتجة من تطبيق هذه الطريقة مثل صعوبة تحديد المرتب الذي يتلائم مع طبيعة الواجبات والمسئوليات الخاصة برجال البيع وتحديد طرق زيادة المرتب ، وإنخفاض الروح المعنوية لرجال البيع الأكفاء نتيجة لمساواتهم بالآخرين الأقل كفاءة مما يؤدي إلي زيادة معدل الدوران لرجال البيع وبالتالي ترتفع التكاليف البيعية .

٢ - طريقة المرتب بالعمولة :

تقوم هذه الطريقة بربط الأجر الذي يحصل عليه رجل البيع بأداءه من خلال رقم المبيعات المتحقق . وقد تكون العمولة في شكل نسبة مئوية لكافة رجال البيع أو قد تكون مختلفة حسب العوامل الآتية :

* **المبيعات** : فيزيد معدل العمولة كلما زادت كمية أو قيمة المبيعات . فمثلاً يكون المعدل ٥٪ إذا وصلت قيمة المبيعات إلي ٨٠٠٠ جنيه ، ٥ر٥٪ إذا زادت عن ٨٠٠٠ جنيه حتي ٩٠٠٠ جنيه ، ٦٪ إذا مازادت قيمة المبيعات عن ٩٠٠٠ جنيه .

* **أنواع السلع المباعة** : فيمكن أن يكون معدل العمولة علي المنتجات الجديدة أو المنتجات التي تتطلب جهوداً بيعية فائقة ، أو تلك التي تحقق هامش ربح مرتفع مرتفعاً .

* **المنطقة البيعية** : يختلف معدل العمولة من منطقة بيعية لأخري حسب اختلاف الظروف البيعية في كل منها وصعوبة أو سهولة عملية البيع .

* **نوع العميل** : يختلف معدل العمولة في حالة بيع منتجات الشركة لفئات مختلفة من تجار التجزئة وتجار الجملة ، الهيئات الحكومية ، كبار التجار ، صغار التجار ... وهكذا .

وتتميز طريق المرتب بالعمولة بأنها تقدم الحافز لرجال البيع للوصول إلي أعلي مستوي من الإنتاجية وتفرق بين المستويات المختلفة لأدائهم بحيث تدفع أجوراً عالية لرجال البيع الممتازين ثم أجوراً أقل إلي رجال البيع المتوسطي الكفاءة بحيث تتناسب مع نشاطهم . وتؤدي هذه الطريقة إلي جذب رجال البيع الأكفاء والإبقاء علي القوي البيعية علي مستوي عال من الأداء .

ويعاب علي هذه الطريقة اهتمام رجال البيع بتحقيق مبيعات سريعة دون

الاهتمام بالأعمال غير البيعية المكلفين بها أو متابعة العملاء وحل مشاكلهم ، وتركيزه علي بيع السلع السهلة وإهماله السلع الأخري التي تحتاج إلي جهد إضافي ومعارضتهم لأي تغيرات تحدث في المناطق البيعية أو زيادة عدد رجال البيع في منطقة معينة .. الخ . بالإضافة إلي عدم استقرار الدخل وخاصة في فترات الكساد وإنخفاض الطلب علي منتجات الشركة .

٣ - الجمع بين طريقتي المرتب الثابت والمرتب بالعمولة :

هي من أكثر الأنواع شيوعاً في معظم الشركات حيث تجمع بين مزايا كل طريقة وتجنب نقائصها. فالجمع بين الطريقتين يوفر لرجل البيع قدر ثابت من الدخل وفي نفس الوقت يحفزه علي زيادة دخله عن طريق رفع أداءه وتحقيق مبيعات عالية . ومن ناحية أخري تحقق للإدارة المزايا السابق الإشارة إليها والخاصة بضمان الحصول علي مبيعات عالية وتحقيق الرقابة علي رجال البيع واهتمامهم بالأعمال الغير بيعية .

٤ - طريقة المكافأة السنوية :

تستخدم بعض الشركات طريقة المكافأة السنوية كدافع أو حافز علي العمل وتختلف هذه الطريقة عن المكافأة بالعمولة حيث أن المكافأة السنوية مبلغ معين من المال يدفع إلي رجل البيع نظير تحقيق جهود معينة ولا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمبيعات كما هو الحال في المكافأة بالعمولة .

وفي أغلب الأحوال تستخدم هذه الطريقة بصورة مكملة للطرق السابقة فإذا استخدمت مع طريقة المرتب الثابت فستكون النتيجة هي الوصول إلي الطريقة المشتركة التي سبق شرحها وإذا استخدمت المكافأة مع طريقة العمولة فسوف تدعم طريقة العمولة بالرقابة الإدارية والتوجيه الصحيح . وإذا استخدمت مع الطريقة المشتركة فستصبح المكافأة جزء من الدخل .

وهناك عدة أسباب من أجلها تستخدم الشركات نظام المكافأة السنوية :

١ - زيادة دخل رجال البيع وحصولهم علي نصيب من أرباح الشركة التي ساهموا في تحقيقها.

٢ - إظهار الأهمية النسبية لبعض المهام التي يكون لها خطورة معينة لنجاح الشركة والتي لايمكن إبرازها في ظل الطرق الأخري مثل جمع المعلومات عن السوق، العلاقات مع العملاء، محاولة تخفيض المخزون، كتابة التقارير.

٣ - تشجيع رجال البيع علي العمل الجماعي والعلاقات مع العملاء .

٤ - تنمية الشعور بالولاء والإنتماء للشركة من خلال حصولهم علي نصيب معين من الأرباح في شكل مكافأة سنوية .

تقييم أداء رجال البيع

إن الخطوة الأخيرة والهامة في إدارة القوي البيعية هي تقييم أداء رجال البيع . ويتضمن تقييم أداء جهود البيع وضع أنماط ومستويات محددة للأداء وقياس أداء رجال البيع ثم إجراء التحسينات المطلوبة بناء علي نتائج التقييم .

ويعتبر تقييم أداء رجال البيع ذو أهمية بالغة لكل من رجال البيع وللإدارة العليا. فبالنسبة لرجل البيع فإن تقييم أدائه يمكنه من تحسين جهوده. فقد يعلم أن في أدائه شئ من الخطأ ولكنه لايعلم أين الخطأ في الأداء . وتقييم جهوده يمكنه من معرفة مواطن الضعف التي تحتاج إلي تحسين لكي يحتفظ بوجوده في المنظمة . ومن وجهة نظر الإدارة فإن تقييم أداء رجال البيع قد يترتب عليه إعادة النظر في إدارة القوي البيعية بصفة عامة من حيث نظام المكافآت، الحصص البيعية ، برامج التدريب ... وإلي ماغير ذلك من الأنشطة . بالإضافة إلي ذلك سيتوافر من

خلال تقييم الأداء لمشرفي ومديري المبيعات البيانات الكافية التي تمكنهم من إعادة ترتيب رجال البيع من حيث الكفاءة وتوزيعهم علي المناطق البيعية المتفاوتة من حيث قوة المنافسة ، الفرص البيعية ، إمكانية التمكن ... الخ .

وهناك العديد من المعايير يمكن استخدامها لتقييم أداء رجال البيع . ويمكن أن تندرج هذه المعايير تحت نوعين : علي أساس كمي ، علي أساس كيفي .

المعايير الكمية *Quantative Creteria*

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن قيامها بصورة كمية لتقييم أداء رجال البيع . وفي رأي *Stanton* أنه يمكن التعبير عن أداء رجل البيع كنظام للمدخلات والمخرجات وبالتالي فإن أي تقييم يجب أن يأخذ كل من المخرجات (النتائج مثل حجم المبيعات ، الربح الإجمالي ...الخ) والمدخلات (الجهود المبذولة). فتقييم المدخلات يمكن من تشخيص أسباب إنخفاض المخرجات لدي رجل البيع .

ومن ضمن المعايير الكمية للمخرجات :

- حجم المبيعات مقاساً بالسلع ، مجموعات المستهلكين ، المناطق ... الخ
- حجم المبيعات كنسبة من المبيعات المرتقبة للمنطقة البيعية
- الربح الإجمالي مقاساً بخطوط المنتجات، مجموعات المستهلكين ... الخ
- الأوامر " الطلبات "

عددها - حجمها (بالجنيهات) - الأوامر إلي عدد الاتصالات

- الحسابات التي تم الحصول عليها

وتنقسم المعايير التي تتضمن المدخلات لرجل البيع إلي مايلي :

- معدل الاتصال
- نفقات البيع كنسبة من حجم المبيعات
- الأعمال غير البيعية

- عدد مرات التدريب بواسطة الوكيل أو الموزع

ويجب علي مدير المبيعات - بقدر الإمكان - استخدام أكثر من مؤشر في نفس الوقت لتفادي حدوث بعض الخلط في النتائج . فإذا وجد أن هناك معدل عالي للاتصال اليومي قد يكون مؤشر جيد إلا إذا تم مقارنته بعدد الأوامر التي تم بيعها مثلاً ... وهكذا .

المعايير الكيفية :

يوجد العديد من المعلومات المفيدة لأغراض التقييم ويصعب في نفس الوقت التعبير عنها في صورة رقمية ولكنها ذات أهمية كبيرة لمدير المبيعات لكي تتكون الصورة الكاملة للتقييم

ومن ضمن هذه المعايير

- درجة معرفة رجل البيع بالسلع المنتجة ، سياسات الشركة وسياسات المنافسين
- كيفية إدارة رجل البيع لوقته ولإعداد عمليات الاتصال
- العلاقات مع العملاء
- المظهر الخارجي لرجل البيع
- الصفات والعوامل الشخصية مثل التعاون ، القدرة علي التحليل ، مواجهة المواقف ... الخ

الفصل السادس

الإعـــــلان

يعتبر الإعلان أحد الأنشطة الرئيسية في مجال تسويق السلع والخدمات للعديد من المشروعات، إذ يعتمد عليه في تحقيق أهدافاً إتصالية بالأطراف التي تتعامل معها هذه المنظمات.

ولقد أدي تزايد استخدام النشاط الإعلاني كأداة موثرة في نجاح الكثير من المنظمات نتيجة لظهور الانتاج الكبير الحجم، وبالتالي زيادة المعروض من السلع والخدمات عن الطلب عليها. ذلك بالاضافة الي تشتت الاسواق التي تخدمها المنظمات وإتساعها مما يتطلب معه الاعتماد علي وسيلة اتصالية تستطيع الوصول الي اكبر عدد ممكن من المستهلكين. فتزايد المنافسة وظهور ما يسمي "بسوق المشترين" ادي الي اعتماد المشروعات علي الاعلان كوسيلة للتأثير علي المستهلكين المحتملين لتفضيل منتجات منظمة معينه عن آخري وترويج استخدام مجموعات سلعية معينة لم يكن لدي المستهلكين علم بها.

وبالرغم من أهمية الاعلان كوسيلة فعالة لزيادة حجم الاسواق وزيادة حجم المبيعات مما يؤدي الي زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف الا ان هناك العديد من الكتابات التي لا ترحب بزيادة الانفاق الاعلاني وتعتبره نوعا من الاسراف يؤدي الي تبديد موارد المجتمع ودفع المستهلك الي شراء سلع وخدمات ليسوا في حاجة حقيقية اليها.

ماهية الاعلان:

تعرف جمعية التسويق الامريكية الاعلان بأنه عبارة عن "الوسيلة غير الشخصية لتقديم الافكار والترويج عن السلع والخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع".

وبالنظر الي التعريف السابق، يمكن ان نستخلص عدة عناصر اساسية يعتبر

توافرها في الاعلان معيارا للتفرقة بينه وبين غيره من ادوات الاتصال.

١- **ان الاعلان نشاط غير شخصي.** بمعني ان ليس هناك اتصال مباشر بين المعلن والمعلن اليه، فالرسالة والمعلومات التي تحتويها تنقل بصورة غير مباشرة من خلال وسيلة معينة وهذا يفرق الاعلان عن البيع الشخصي والذي يقوم علي الاتصال المباشر بين البائع والمشتري.

٢- **ان الاعلان كوسيلة للاتصال يعتبر مزدوج الاتجاه.** بمعني ان المعلن لا يهدف فقط الي توصيل المعلومات الي المجموعات المختلفة وإنما يجب آن يتأكد من أن هذه المعلومات قد وصلت بالطريقة والكيفية المستهدفة.ويتم ذلك عن طريق معرفة ردود فعل المستهلكين أو الاطراف محل الاتصال عن الرسالة الاعلانية وهو ما يعرف بالمعلومات المرتدة والتي تمكن من تعديل الخطط الاعلانية بما يحقق الفائدة المرجوة من عملية الاتصال.

٣- **أن الهدف من الاعلان متعدد الاغراض.** فقد يكون الهدف هو توفير المعلومات للمستهلك، والتأثير عليه بطريقة غير مباشرة او قد يكون الهدف هو اقناع وإغراء المستهلك بإقتناء السلعة وتفضيلها عن السلع الاخري وقد يتضمن الاعلان فكرة الترويج عن المنظمة ذاتها دون منتجاتها.

٤- **يتم توصيل المعلومات الي الاطراف المختلفة. من خلال وسيلة معلومة ومتخصصة وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها سواء مرئية (التلفزيون - السينما) او مسموعة (الراديو) أو مقروءة (مثل الصحف والمجلات .... الخ) ويتميز استخدام هذه الوسائل بضمان وصول الاعلان الي اكبر عدد ممكن من المستهلكين المستهدفين بسبب إنتشار هذه الوسائل. وعلي المعلن اختيار الوسيلة (او الوسائل) التي تناسب الفئات المختلفة من المستهلكين بما يحقق التغطية المطلوبة ووصول الرسالة الي مستقبليها.**

٥- ولعل أهم ما يميز الاعلان هو وضوح صفة المعلن مما يمكن من معرفة طبيعة الرسالة الاعلانية وتميزها عن باقي الرسائل الاعلانية الاخري.

٦- ان الاعلان هو جهد مدفوع القيمة. بمعني ان المعلن يقوم بدفع تكاليف الاعلان الي الجهة التي ستتولي توصيل المعلومات الي القطاع المستهدف وهوما يميز الاعلان عن غيره من الانشطة مثل النشر.

ويفيد عرض العناصر الاساسية للاعلان في التفرقة بينه وبين العديد من اشكال الاتصال الاخري بما يؤدي الي الحد من الخلط بين المفاهيم المختلفة، ويمكن ذلك من إمكانية التخطيط السليم للاشكال المختلفة للاتصال.

أهمية الاعلان

يمكن ان نطلق علي الاعلان كنشاط ترويجي بأنه "العنصر النشط" داخل الاستراتيجية العامة للشركة. فتصميم وتقديم المنتجات التي تشبع احتياجات مستهلكيها وتسعيرها وتوفيرها بطريقة مناسبة تتعاظم أهميتها بتنشيط الطلب عليها، وخلق الادراك والرغبة في الحصول علي هذه المنتجات من جانب المستهلكين. وهذا ما يفعله الاعلان بصفة خاصة باتصاله بالجماهير الخارجية المختلفة.

وأهمية الاعلان يمكن ان تبرز من خلال الاتي:

أولا - توفير المعلومات

تزداد اهمية الاعلان من وجهة نظر كل من الشركة والمستهلك في كونه يوفر المعلومات التي يمكن ان تستخدم كأساس للمفاضلة بين السلع المتنوعة والمعروضة. فظهور الثورة الصناعية وإنتشار الانتاج كبير الحجم ادي الي زيادة المعروض من المنتجات المختلفة عن حجم الطلب عليها وزادت تشكيلات السلع المعروضة امام المستهلكين مما خلق مشكلة الاختيار بين هذه السلع. وبالاضافة الي ذلك أتاح

التطور التكنولوجي الذي تعيشه معظم المجتمعات اليوم الفرصة امام الشركات لتقديم كم هائل من السلع التي لا يستطيع المستهلك بمفرده التمييز بينها ومعرفة الفروق في الأداء. وهنا يأتي دور الاعلان في تقديم وتوفير المعلومات التي تساعد المستهلك علي اتخاذ قرار الشراء الذي يلائمه.

ثانيا تحقيق الاشباع:

يلعب الاعلان دوراً هاماً في تسويق السلع والخدمات خاصة عندما تتشابه هذه المنتجات من حيث الخصائص ويجد المستهلك فروقا بين السلع المعروضة قد لا تتعدي الاسم التجاري. والاعلان يمكن ان يكون الجزء الذي يمد المستهلك باشباع معين ويعطي للسلعة ميزة تنافسية في السوق تختلف عن السلع المنافسة وذلك عن طريق إبراز الخصائص والإسهامات التي تحققها السلعة للمستهلك. وقد تكون هذه المزايا ملموسة في السلعة ذاتها او غير ملموسة وترتبط برمز معين. فعلي سبيل المثال عند الاعلان عن المشروبات الغازية نجد بعض الاعلانات تربط بين استخدام المشروب وممارسة رياضة معينة كما في إعلان البيبسي كولا او استخدام عبارة "هي الاصل" بالنسبة لإعلان الكوكا كولا في محاولة لتمييزها عن باقي الشركات التي تقدم مشروب الكولا إعتمادا علي الخبرة العريقة في الإنتاج وهكذا.

ويزداد ذلك الدور بصفة خاصة في تسويق الخدمات حيث تتصف بأنها غير ملموسة وبالتالي يلعب الاعلان دورا هاما في ترغيب وتعريف المنافع المختلفة للخدمة الي المستهلك حيث ان تقييمه للخدمة غير مبني علي اشياء ملموسة كما هو الحال في السلع المادية. ومثال ذلك تركيز شركة *TWA* في إعلانها علي الوصول في الوقت المحدد او شركات اصلاح السيارات علي الوصول للمستهلك أينمـــا كان *We reach you where you are* وفي حالة الخدمات المصرفية عندما يركز علي انه البنك اقرب لإحتياجاتك.

لثا :- قطاعية السوق

يحاول رجل التسويق توجيه اهتمامه الي فئات وقطاعات معينة وتقديم نتجات تشبع احتياجات هذه القطاعات. وهو ما يعرف بمفهوم تقسيم السوق الي اعات *Market segmentation* ولكن السؤال الهام هو كيف يعلم المستهلك انه ستهدف لهذه المنتجات اذا لم يتم الاتصال به؟ ومن هنا نجد أن للاعلان دورا ماً في وصول الشركة الي القطاعات المختلفة. فعن طريق التصميم الجيد للمادة علانية يمكن توجيه السلعة الي المستهلكين حسب الدخل او السن او الجنس. كذا. فالاعلان عن السيارة رولز رويس بإستخدام رجل او سيدة انيقة والدخول ا مثلا في قصر معين يوحي للمستهلك ان هذه السلعة موجهة الي كبار الاثرياء رجال الاعمال ... الخ، والاعلان عن معجون اسنان مخصص للاطفال يكون لاستعانة بطفل معين في الاعلان التلفزيوني وتجربته لهذا المعجون والتوصيه ستخدامه.

وبالاضافة الي ذلك تسعي بعض الشركات الي تقديم نفس السلعة في اسواق ديدة وقطاعات جديدة من المستهلكين من أجل توسيع رقعة السوق الذي تخدمه، هنا نجد أن الاعلان هو العنصر الفعال الذي يمكن إستخدامه للوصول الي هذه قطاعات. مثال ذلك هو قيام بعض الشركات بالاعلان عن منتجات الطعام لطفال وبيان ملائمته لكبار السن الذين يعانون من متاعب الاسنان. وقيام ركات المنظفات بالاعلان عن مزيل الاوساخ والشحومات بالنسبة لربة المنزل كذلك بيان ملائمته لاصحاب المهن الحرفية كالميكانيكي وسمكري السيارات .... الخ. وبالتالي يمكن بنفس السلعة وسعرها وأماكن توزيعها الترويج عنها ي فئات جديدة.

ابعاً- سرعة التأثير:

يعتبر الاعلان من ضمن عناصر المزيج التسويقي الذي يمكن تغييره بسرعة

وسهولة في مواجهة ازمات او مشاكل معينة كإنخفاض المبيعات او إنخفاض المعروض من السلع. فعلي سبيل المثال عندما ظهرت أزمة الطاقة في الولايات المتحدة في عام ١٩٧٣. وضعت ضغوطا زمنية علي الشركة لإجراء التعديل المناسب. فالسلعة قد تأخذ وقتا وطويلا حتي يتم تعديلها الي احجام أصغر لمواجهة الأزمة وتخفيض السعر لإستمالة المبيعات قد يؤثر علي الارباح وكذلك فإن تغيير نظام التوزيع يأخذ وقتا طويلا حتي تتضح فعاليته. ويبقي الاعلان والترويج بصفة عامة كعنصر فعال وسريع لإستمالة المبيعات في الفترة القصيرة وتغيير الإتجاهات وتفضيلات المستهلكين في الأجل الطويل.

خامسا: التكاليف

يعتبر الإعلان - في كثير من الأحيان - اكثر عناصر المزيج الترويجي من حيث التكلفة . وبالرغم من صعوبة الحصول علي البيانات الخاصة بالإنفاق الإعلاني عن كثير من الشركات إلا أن العديد من الكتابات أشارت الي أن تكاليف الإعلان يمكن ان تصل الي ٢٥٪ من التكاليف التسويقية الكلية مما يعطي مؤشرا ودلالة علي أهمية التخطيط الفعال للحملات والبرامج الإعلانية لتحقيق الأهداف الموضوعة.

سادسا- مواجهة الأزمات:

يلعب الاعلان دورا هاماً في مواجهة الازمات التي قد تنشأ من نقص المعروض من السلع في وقت معين. فيمكن تخفيض استخدام الموارد النادرة والترشيد في إستعمالها عن طريق الاعلان حيث يقوم بإرشاد وتعليم المستهلك لكيفية استخدام السلعة وأماكن توافرها. فكما سبق القول، لعب الاعلان دورا

بارزاً إبان أزمة الطاقة في إرشاد المستهلك عن السرعات الملائمة للسيارة لتخفيض إستهلاك الوقود ودرجات التدفئة المناسبة التي تقلل من الإسراف في استخدام الطاقة.

وعلي المستوي القومي فإن للاعلان أهمية كبيرة في مواجهة مشاكل معينة وأمثلة ذلك عديدة منها الحملات الاعلانية عن ترشيد استخدام المياه والكهرباء والنظافة، وحملات إعلانية وطنية عن حب الوطن والعروبة عند الرغبة في رفع الروح المعنوية وزيادة التعبئة النفسية للمواطنين وحملات التبرع بالدم في حالات نقص المعروض منها وحملات التبرع لسداد الديون وهكذا

سابعا- المنافسة غير السعرية:

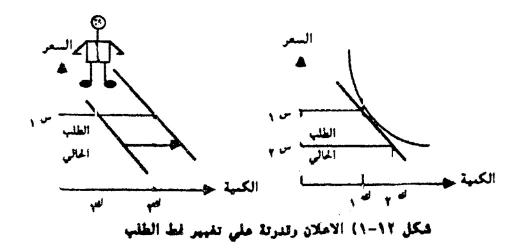
ازدادت أهمية الترويج بصفة عامة والاعلان بصفة خاصة بعد محاولة المنتجين الابتعاد عن المنافسة السعرية وتفادي حرب الاسعار والاستعاضة عنها بالمنافسة غير السعرية التي تعتمد علي عناصر المزيج التسويقي الاخري بخلاف السعر يمثل تمايز السلعة، طرق التوزيع، الترويج وتقديم المعلومات بغرض التأثير في الطلب ... الخ.

وهنا يلعب الاعلان دوراً هاماً في تغيير موقع وشكل منحني الطلب علي منتجات الشركة عن طريق:

أ- نقل منحني الطلب علي السلعة الي الجانب الأيمن بزيادة المبيعات عند نفس السعر.

ب- التأثير في مرونة الطلب علي السلعة بمحاولة جعل الطلب غير مرن عند زيادة السعر أو مرنا عند تخفيض السعر.

ويوضح الشكل التالي دور الاعلان فيما يتعلق بتغيير نمط الطلب علي سلعة معينة.



شكل ١٢-١) الاعلان والقدرة علي تغيير نمط الطلب

أهداف الاعلان

يعتبر تحديد اهداف الاعلان بمثابة الحجر الرئيسى لتخطيط الحملات الاعلانية وأساس نجاحها. فالخطوه الأولى والطبيعية هى تحديد الأهداف التي يسعى الاعلان الي تحقيقها نظراً لتعدد الأهداف واختلافها من فترة الأخرى وتختلف اهداف الاعلان من شركة إلى اخرى ومن فترة الي اخرى، وبصفة عامة يسعى الاعلان الي تحقيق الأهداف الآتية:

١- الوعى بالسلعة: من الأهداف الأكثر استخداماً بواسطة المعلنين هو خلق أو زيادة وعى المستهلك المرتقب بالاسم التجارى أو بالسلعة ومفهومها، أو بالمعلومات الخاصة بكيفية الحصول عليها، ويعتبر هذا الهدف مفيداً في الحالات الآتية:

أ- عند تقديم السلعة الجديدة لأول مرة إلى السوق، فقد يكون من الصعب علي المستهلك تكوين اتجاهاً مفضلاً عن السلعة وخاصة إذا كان الأسم التجارى أو السلعة نفسها غير معروفة في السوق، وعادة ما تنفق الشركات الكبرى ملايين الجنيهات خلال الفترة الأولى من تقديم السلعة بغية تحقيق هذا الهدف.

ب- عندما يحتاج المستهلك الي مزيد من المعلومات عن السلعة وكيفية الحصول عليها. فالكثير من الاعلانات تذيل اعلاناتها في النهاية باسم الوكيل أو المكان الذي يمكن أن توجد فيه السلعة. وينطبق ذلك بصفة خاصة علي السلع التي لا يتكرر شرائها بصورة منتظمة أو تلك التي تعتمد علي أسلوب التوزيع الانتقائى أو التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين، وتعتمد أيضا الكثير من اعلانات السلع الصناعية علي

.فير المعلومات عندما تبدى استعدادها للرد علي استفسارات العملاء ومدهم أرقام الهاتف أو مكان الاستعلام.

جـ- عند تسويق السلع الميسرة والتي تشترى علي فترات متقاربة يكون .دف المعلن زيادة وعى المستهلك بالسلعة ووجودها حيث يعتمد المستهلك في ختياره لهذه السلع علي معرفتة بالأسم التجارى.

- التذكير بوجود السلعة والحث علي استخدامها :

يناسب هذا الهدف العديد من السلع الميسرة والتي يتم شرائها بصفة منتظمة وكذلك الشركات التي حققت نصيب كبير ومستقر من السوق ويهمها أن تحافظ علي هذا الجزء، ويتم ذلك عن طريق تذكرة المستهلك بوجود السلعة ومحاولة زيادة معدلات استخدام المستهلك للسلعة ومعدل شراءه منها، ويسمى الاعلان في هذه الحالة بالاعلان التذكيرى حيث يتم من وقت لآخر لتذكرة المستهلك بالاسم التجارى وترديدة لطلب السلعة، وهذا ما تفعلة - علي سبيل المثال - شركات انتاج المياة الغازية. فبالرغم من أن شركتى الكاوكاكولا والبيبسى كولا يسيطران علي حوالي ٥٥٪ من نصيب السوق (٣٥٪ للأولى، ٢٢٪ للثانية) فكلا من الشركتين تقوم باستخدام الاعلان بكثافة حتى يحافظوا علي نصيبهم ويذكروا المستهلك باستمرار وجود السلعتين.

٣- تغيير الاتجاهات عن الاستخدام الأصلى للسلعة:

ويستخدم هذا الهدف في تدعيم الطلب الأولى علي السلعة وحث المستهلكين علي تجربة السلعة لاستخدامات جديدة من اجل جذب مستهلكين جدد للسلعة أو زيادة عدد المستهلكين الحاليين. ويعتمد الاعلان في تحقيق ذلك علي محاولة اظهار كيف يمكن أن تستخدم السلعة بطريقة غير تقليدية. فنجد علي سبيل المثال أن الاعلانات عن المناديل الورقية في بداية ظهورها كانت تركز علي استخدام هذه المناديل بالنسبة للمستهلكين الذين يعانون من الرشح والبرد بصفة عامة.

ولكن عن طريق الاعلان ثم الترويج لا ستخدامات اخرى مثل ازالة مساحيق التجميل بالنسبة للسيدات أو للأطفال حديثي الولادة لأغراض التنظيف الخارجى أو في الاستخدامات المنزلية ، وكذلك الحال بالنسبة لبعض المنظفات حيث يتم الاعـلان عـن امكانـية استخدامها في تنظـيف السـيارة أو المـكاتب أو الأثاث ... وهكـذا، وفي المملكة المتـحدة تقوم بعـض الشركات بمحاولة حث المستهلك علي تغيير استخداماته التقليدية لعصير البرتقال لاستخدامه في الفترات المختلفة لليوم بدلاً من قصر استخدامه علي مائدة الافطار مستخدمين الاعلان التالي: *"Orange Juice is not Just For breakfast anymore"*

٤- تغيير أو تثبيت الادراك عن خصائص وصفات السلعة:

ويستخدم هذا الهدف في جذب مستهلكين جدد للسلعة عن طريق التركيز في الاعلانات علي الخصائص المميزة والتي تعطيها مكانة فريدة بين السلع المعروضة *في الأسواق. فالسلعة (أو الخدمة) لكي تكون ناجحة لابد وأن تحتوى علي* صفات وخصائص تختلف عن مثيلاتها من السلع المنافسة، وقد تكون هذه الصفات جوهرية وملموسة ويمكن ابرازها من خلال الاعلانات ، أو تكون غير ملموسة كما في حالة الخدمات، ومن ثم يكون الاعلان (والبيع الشخصى) أكبر في ابرازها واقناع المشترى أو المستفيد بالخدمة بوجود هذه الخصائص، ونجد تطبيقات كثيرة لهذا الهدف في الاعلانات المعاصرة مثل تركيز بعض الشركات التي تنتج البطاطس المعبأ (الشيبس) علي الآلية وعدم تدخل العنصر البشرى في أى مرحلة من مراحل الانتاج حتى تصبح مغلفة أو تركيز شركات انتاج التلفزيونات علي الصورة الواضحة أو تعدد الأنظمة المتاحة بالتلفاز وتركيز اجهزة التسجيل علي نقاء الصوت وقوتة.

وفي حالة الخدمات نجد علي سبيل المثال أن العديد من الدراسات اثبتت أن موقع البنك وقربة من المستهلك من أهم العوامل المحددة لاختيار العميل لبنك معين . *وبالتالي نجد أن البنوك في اعلاناتها تركز علي توافر "شبكة واسعة من*

الفروع" أو "البنك الأقرب اليك" وهكذا. بينما بنوك أخرى تركز علي الصداقة في التعامل أو توافر مدى واسع من الخدمات" ..... الخ.

٥- تغيير المعتقدات تجاه الأسماء التجارية المنافسة:

تسعى بعض الشركات في محاولة تدعيم خصائص سلعها مقارنة هذه السلع بسلع المنافسين من اجل اظهار الاختلافات فيما بينهم ومساعدة المستهلك علي ترتيب سلم تفضيلاتة للسلع المختلفة، وفي نفس الوقت لتحديد وتدعيم المركز النسبى لسلعة الشركة في مواجهه الشركات الأخرى. فهناك العديد من الاعلانات التي تعقد مقارنة غير صريحة (وغير مباشرة) بين سلعة الشركة وسلع المنافسين كما هو مشاهد في بعض اعلانات المنظفات الصناعية "مسحوق الشركة، ومسحوق الآخرين" ويركز الاعلان علي اقناع المستهلك بالنتيجة النهائية بعد استخدام كلا من النوعين بأن مسحوق الشركة يزيل البقع والأوساخ المتعلقة بالملابس بطريقة أنظف وأقوى من السلع الخاصة بالمنافسين.

وقد تكون المقارنة صريحة ومباشرة في مواجهه بعض الاسماء التجارية الأخرى وبصفة خاصة في الدول التي تسمح تشريعاتها بمثل هذه الممارسات حيث أن أغلبية الدول تمنع ذكر أسم المنافس في نفس الاعلان.

٦- اعادة تدعيم الاتجاهات:

تقوم العديد من الشركات وخاصة التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة ولديها نقاط قوة تفوق نقاط الضعف في منتجاتها مقارنة بالمنافسين بالتركيز علي المحافظة على تفضيل المستهلك للاسم التجارى وتدعيم ولائة عن طريق الاعلان عن السلعة وميزاتها وتوافرها في الأسواق بهدف تعزيز موقفها ومركزها النسبى في السوق.

ويخدم هذا الهدف ترويج المنتجات الجديدة بالاضافة الي المنتجات الحالية عن طريق تنمية ولاء للاسم التجارى ينسحب اثره علي كافة السلع الجديدة التي تقدم

للسوق. وفي بعض الاحيان يتم استخدام اعلان عائلى للأسم التجارى لكافة المنتجات التي تقدمها الشركة لتدعيم اتجاهات المستهلكين الحاليين كما هو الحال في الاعلان عن منتجات براون ويستخدم فيه لفظ عائلة براون أو منتجات سونى بكافة عناصرها من تلفزيونات، فيديو، أجهزه تسجيل، راديوهات .. الخ.

٧- تدعيم اسم الشركة :

تسعى معظم الشركات الي تدعيم اسم المنظمة في أعين جماهيرها بالاضافة الي سعيها لتدعيم ولاء المستهلكين للأسم التجارى، فتدعيم اسم المنظمة ليس فقط موجهاً لجمهور المستهلكين ولكن لكافة المتعاملين وغير المتعاملين مع المنظمة مثل الموردين، الموزعين، المؤسسات المالية، حملة الاسهم والملاك، الحكومة، والمجتمع المحلى الذي تقع فيه المنظمة والراى العام بصفة عامة. فدائماً تقوم الشركات بمحاولة بيان انها عضو نافع في المجتمع وأنها لاتلوث الهواء أو المياة وأنها تمول وتدعم كافة الأنشطة الثقافية، الرياضية، الاجتماعية التي تهم المجتمع ... وهكذا.

٨- مساعدة رجال البيع في اتمام الصفقات:

يستخدم الاعلان في العديد من الشركات عادة لتدعيم القوى البيعية في مقابلتهم بالعملاء المرتقبين، ولهذا فان الاعلان عادة ما يوجه الي المستهلكين المحتملين ويتم طلب الرد علي أى استفسار متعلق بالسلعة أو الخدمة محل الاعلان وتنظيم زيارات لرجال البيع لتقديم هذه المعلومات بالتفصيل. فعلى سبيل المثال تقوم الامريكان اكسبريس والتي تعمل في مجال الائتمان وتصدر البطاقات الائتمانية باستخدام الاعلان بالبريد وارسال كتيبات صغيرة تشرح مزايا استخدام البطاقات مع تذييلها ببطاقة فيها الأسم والعنوان .. الخ وكافة البيانات الشخصية لراغبى التقدم للحصول علي هذه البطاقات، ثم تنظيم زيارة لرجال بيعها لمقابلة العميل المحتمل، وبالتالى توفر جزء كبير من جهد رجل البيع وتهيئ العميل

المرتقب لعملية الشراء وإتمام الصفقة.

٩- تشجيع الموزعين علي التعامل في منتجات الشركة:

يهدف الاعلان ايضاً الي دعم وتشجيع الموزعين الذين يتعاملون مع منتجات الشركة أو الموزعين المرتقبين عن طريق توجيه الاعلان اليهم لحثهم علي توزيع المنتجات كطلب العديد من الشركات في اعلانات الصحف (مطلوب موزع وحيد للمنتجات ... في مناطق .... ، ......، .... ، ....)

ومن ناحية اخرى هناك العديد من الشركات التي تعتمد علي «الاعلان التعاونى» أى الاشتراك مع الموزعين في الاعلان عن منتجات الشركة وتحمل نصيب من تكاليف الاعلان مع الموزع، فالكثير من الاعلانات عن منتجات معينة تنهى اعلاناتها بالعبارة الآتية : «اطلبها من مركز ..... - الوكيل المعتمد للشركة» وتفيد هذه الاعلانات في تشجيع الموزعين علي دعم منتجات الشركة وحثهم علي زيادة اهتمامهم بعملية البيع.

وظائف الاعلان وأنواعه:

يمكن بصفة عامة ان نحدد ثلاثة وظائف للاعلان **أولهما** حث المستهلكين المرتقبين علي شراء السلع والخدمات المعلن عنها وتفضيلها عن سلع المنافسين **ثانيهما** تهيئة هؤلاء المستهلكين بحيث يتقبلون السلع والخدمات وهم في حالة من الرضا الفعلي والنفسي، **ثالثهما** تهيئة قبول عام عن المنظمة ومنتجاتها ودورها في المجتمع الذي تعمل فيه وتوفير المعلومات الصحيحة التي تؤدي الي تدعيم الصلة بين الجماهير المختلفة والشركة.

ومن وجهة نظر الوظائف التسويقية يمكن تقسيم الاعلان الي خمسة انواع من حيث الوظيفة التي يسعي لتحقيقها.

١- الاعلان التعليمي:

ويتعلق بالترويج عن السلع الجديدة علي السوق تماما وليس للمستهلك سابق

معرفة أو خبرة بها ، او السلع المعروفة في السوق وإستحدثت لها استخدمات جديدة لم تكن معروفة للمستهلكين.

ووظيفة هذا النوع من الإعلان هو تعريف المستهلك بالسلعة وخصائصها او الخصائص الجديدة للسلع المعروفة وطرق ومجالات إستعمالها وكيفية صيانتها والمحافظة عليها.

٢- الاعلان الارشادي:

ويتعلق بالترويج عن السلع الجديدة او الخدمات او الافكار المعروفة للجمهور والتي لا يعرف الافراد الكثير من المعلومات عنها وعن مكانها اولا يعرفون كيفية إشباعها لحاجاتهم بطريقة اقتصادية. ويستخدم هذا النوع ايضا في وقت الازمات حيث يقل المعروض من السلعة بالنسبة للطلب عليها.

ووظيفة الاعلان في هذا الصدد هو إرشاد المستهلكين بالأماكن التي تباع فيها السعة وتوفير المعلومات التي تيسر علي المستهلكين الحصول علي الشئ المعلن عنه بأقل جهد وفي أقصر وقت وبأقل النفقات وبصفة خاصة في حالات عدم توافر السلعة بالكميات المناسبة.

٣- الاعلان التذكيري:

ويتعلق بالسلع والخدمات المعروفة لدي المستهلكين والغرض منه تذكير المستهلكين بوجود السلعة او الخدمة وذلك للتغلب علي عادة النسيان لدي البشر ولحثه علي اشباع حاجاته عن طريق ما يعلن عنه متي جاء الوقت المناسب لاشباع تلك الحاجات.

وعادة تلجأ الشركات المعروفة والمستقرة الي مثل هذا النوع من الاعلان وتكون السلعة عادة في مرحلة النمو وبداية مرحلة النضج من دورة حياتها.

٤- الاعلان التنافسي:

ويتعلق بالسلع والخدمات ذات المركز الوطيد في السوق والتي قد تكون ظهرت منتجات اخري منافسة لها او بالسلع التي تمر بمرحلة النمو في دورة حياتها وتسعي من جانبها الي التفوق النسبي في السوق.

ويشترط في الاعلان التنافسي لكي يسمى بهذا الاسم ان يكون عن سلع متنافسة ومتكافئة من حيث النوع او الخصائص وظروف الاستعمال والقدرة علي اشباع نفس الحاجة.

وتتلخص وظيفة الاعلان في هذا النوع في إبراز خصائص السلعة مقارنة بالسلعة المنافسة بهدف التأثير علي المستهلك لتفضيل سلعة الشركة عن باقي سلع المنافسين ويتم التركيز علي خصائص السلعة ومميزاتها وملائمتها لإحتياجات المستهلك.

ويعتمد نجاح الاعلان التنافسي علي ما ينفقه المعلنون من اموال في الوسائل الاعلانية المختلفة الي جانب تقديم الأفكار الجديدة المبتكرة والتي تلقي قبولا أكثر من الجمهور.

انواع الاعلان

يمكن تقسيم الإعلان الي عدد من الأنواع وفق الأسس الآتية:

- *الهدف منه*
- *الجمهور المستهدف*
- *النطاق الجغرافي*
- *الوسيلة الإعلانية*

ويوضح الجدول التالي هذه التقسيمات وسيتم تناولها بشيء من التفصيل:

جدول (٦ / ١) تقسيمات الاعلان

١- حسب الهدف منه:	
* اعلان أولى	يهدف الي ترويج مفهوم سلعى معين بغض النظر عن الأسماء التجارية المختلفة.
* اعلان مختار	يهدف الي الترويج عن أسم تجارى معين بهدف استمالة الطلب وتوجيهه الي هذا الأسم بدلاً من الأسماء التجارية للمنافسين.
* الاعلان عن أسم المنظمة	يهدف الي الترويج عن أسم المنظمة وصورتها الذهنية واسهاماتها لخدمة المجتمع الذي تعمل فيه.
٢- حسب الجمهور المستهدف	
* اعلان استهلاكى	يوجه هذا الإعلان الي المستهلك الأخير لسلعة أو خدمة معينة.
* اعلان صناعى	يوجه هذا الاعلان الي المشترين الصناعيين من الشركات المختلفة.
* اعلان تجارى	يوجه هذا الاعلان الي الوسطاء بغرض المساهمة في تصريف السلعة الي المستهلك النهائى أو المشترى الصناعى.
* اعلان مهنى	يوجه الي اصحاب مهنة معينة ويتعلق بمعلومات تتصل بسلع يستخدمونها بأنفسهم أو يوصون بأستخدامها.
٣- حسب النطاق الجغرافى	
* اعلان دولى	حيث يغطى الاعلان أكثر من دولة واحدة.
* اعلان قومى	حيث يغطى الاعلان الدولة كلها وليس منطقة معينة.
* اعلان محلى	حيث يركز الاعلان علي منطقة جغرافية محددة.
٤- حسب الوسيلة الاعلانية المستخدمة	
* الاعلان في الصحف والمجلات العامة والمتخصصة.	
* الاعلان في وسائل المواصلات	
* الاعلان في التلیفزیون والسينما	
* الاعلان في الراديو.	

أولاً - تقسيم الأعلان حسب الهدف منه:

هناك العديد من الأهداف التي يسعى الاعلان الي تحقيقها، وقد تكون اهدافاً مرتبطة بمفهوم سلعى معين أو باسم تجارى للسلعة أو بالشركة ككل.

أ- الاعلان الأولي *Primary demand ad*

ويحاول الاعلان الأولي ترويج مفهوم سلعي معين بغض النظر عن الأسماء التجارية المختلفة . فهو يهدف الي قبول المستهلك لفكرة استخدام نوع معين من السلع قد تكون جديدة تماما علي الأسواق ويمثل ذلك ابتكار أو قد يكون جديد علي السوق الذي تقوم الشركة بخدمتة . ومثال ذلك الحملات الاعلانية التي استخدمت لترويج الغسالات الكهربائية حين ظهورها أو لترويج المشروبات الغازية في دولة يشتهر افرادها بشرب الشاي ، وكذلك الترويج عن فكرة "التأمين علي الحياة" في دولة لا يهتم افرادها بهذا المفهوم .

ويلاحظ أن هذه الحملات لاتوجه لتفضيل اسم تجاري معين عن آخر بل تهدف الي تحقيق قبول عام لفكرة استخدام هذا النوع من السلع . وعادة يقوم اتحاد المنتجين أو الغرف الصناعية والتجارية أو مجموعة من الشركات بالترويج عن المفهوم السلعي *Production concept* نظرا للفائدة المشتركة المتحققة نتيجة تهنيئة الأفراد لهذا الاستخدام .

ب- الاعلان الاختياري *Selective demand ad*

ويهدف هذا النوع الي الترويج عن اسم تجاري معن بهدف استمالة الطلب وتوجيهه الي هذا الأسم بدلا من الاسماء التجارية للمنافسين . وعادة ما يستخدم هذا النوع بعد ضمان قبول الأفراد لمفهوم استخدام السلعة ذاتها وهو ما يتحقق في الاعلان الأولي . قد يكون الاعلان الاختياري تنافسي أو تذكيري أو تعليمي ...

الخ حسب المرحلة التي تمر بها السلعة والهدف منها .

جـ- الأعلان عن اسم المنظمة *Institutional ad*

ويهدف هذا النوع من الاعلان الي الترويج عن اسم المنظمة وصورتها الذهنية واسهاماتها لخدمة المجتمع الذي تعمل فيه .. وهو أحد الأدوات التي تستخدمها العلاقات العامة في تدعيم العلاقة بين المنظمة وجماهيرها . وعادة يركز الاعلان علي اسم المنظمة دون منتجاتها وربط المنظمة بخصائص معينة مثل " بنك مصر - الثقة في التعامل " دون الاشارة الي الخدمات المتعددة التي يقدمها البنك. وقد يتخذ الاعلان اشكالا متعددة مثل التهنئة التي تقدم في مناسبات معينة أو التهنئة التي تقدم للجمهور بمناسبة افتتاح عمل معين واظهار اسهام المنظمة فيه " مثل اعلان شركة النيل للطرق والكباري لتهنئة الجمهور بافتتاح مشروع مترو الانفاق وتوضيح ان الاعمال الخاصة بالطرق وتشييد الانفاق من عمل الشركة " .

وهناك تقسيم آخر للاعلان من حيث الهدف يمكن عرضة وهو من زاوية درجة التأثير المستهدفة .

١- إعلان ذو تأثير مباشر *Direct effect* ويهدف الي احداث تأثير سريع ومباشر يحث فيه المستهلك علي التصرف السريع وشراء السلعة ومثال ذلك الأوكازين والتصفية *Closing down* وهي عادة ما تكون انشطة خاصة بتنشيط المبيعات مع استخدام الاعلان .

٢- اعلان ذو تأثير غير مباشر *Indirect effect* ويهدف الي احداث تأثير تدريجي أو غير مباشر من خلال تغيير سلوك المستهلك واتجاهاته ومعتقداته تجاه السلعة موضوع الاعلان .

ثانيا - تقسيم الاعلان حسب الجمهور المستهدف :

يمكن التمييز بين عدة انواع للاعلان حسب الجمهور الموجه اليه هذا الاعلان

وذلك علي النحو التالي :

١- الاعلان الاستهلاكي :

ويوجه هذا الاعلان الي المستهلك الأخير لسلعة أو خدمة معينة. مثال ذلك الاعلانات عن المنظفات الصناعية، والأجهزة الكهروبائية، الحلوي والبسكويت ...الخ ويمكن أن يكون الاعلان الاستهلاكي اعلانا علي نطاق واسع *mass adve-rsting* حيث يوجه الي فئات كثيرة من المستهلكين أو قد يكون اعلان طبقي *Class ad* وفي هذه الحالة يقتصر علي فئه أو عدد محدود من فئات المستهلكين . ومثال ذلك الاعلان عن الآت التصوير وكاميرات الفيديو حيث يمكن توجيهها الي محترفي وخبراء التصوير (اعلان طبقي لفئة معينة) أو الي هواة التصوير بصفة عامة (آعلان واسع النطاق)

٢- الاعلان الصناعي :

حيث يوجه هذا الاعلان الي المشترين الصناعيين من الشركات والمنتجين بصفة عامة. ويتعلق بالسلع الصناعية التي تباع لمنتجين آخرين لاستخدامها لأغراض الانتاج أو في عملياتهم البيعية والادارية، ويكون الاعلان عادة مساعداً لجهود البيع الشخصي حيث انه من الصعب الاعتماد علي الاعلان بمفردة نظراً لتعدد وتعقد المعلومات الفنية التي يحتاجها المشتري الصناعي، والتي لايمكن للاعلان ان يغطيها وحده. ويناسب الإعلان بالبريد *Mail ad* هذا النوع من المنتجات حيث يضم بعض الكتالوجات والكثير من المعلومات التي تهيئ المشتري الصناعي للمقابلة البيعية وتساعد عي سرعة اتمام الصفقة. ومثال ذلك الاعلانات التي توجه الي المشتري الصناعي عن خيوط الغزل لاستخدامها في مصانع النسيج أو اطارات السيارات لاستخدامها في تصنيع السيارات أو حتي الاعلان عن المواد الغذائية التي تستخدم في المستشفيات والسجون وشركات الطيران. ويلاحظ ان هؤلاء

المنظمات يعتبرون من المشترين الصناعيين حيث انهم يستخدمون هذه المواد الغذائية في عملياتهم كتقديم وجبات للمرضي أو المسافرين أو المسجونين وليس لاستخدامهم الشخصي.

٣- الاعلان التجاري :

وهو الذي يتعلق بالسلع والخدمات التي تباع إلي الوسطاء بغرض اعادة بيعها مره اخري الي المستهلكين النهائيين المشترين الصناعيين. وفي بعض الكتابات يتم دمج الاعلان التجاري والاعلان الصناعى تحت مسمى اعلان الأعمال *Business ad.* حيث أن هذين النوعين لا يستخدما بغرض الاستهلاك النهائى. ويركز هذا النوع من الاعلان علي توفير المعلومات عن السلع المنتجه واسعارها والكميات المتوافرة منها بغرض تشجيع الوسطاء علي التعامل في سلع الشركة.

٤- الاعلان المهنى:

ويتعلق الاعلان المهنى *Professional ad* بامداد اصحاب مهنة معينة بمعلومات تتصل بسلع يستخدمونها بانفسهم او يوحون بشرائها. ومثال ذلك ما يوجه للأطباء من اعلانات عن توافر معدات معينة لاستخدامها. وعادة يتم التركيز علي بعض الوسائل التي تناسب هؤلاء المستهلكين مثل المجلات الفنية والعلمية او عن طريق الاعلان بالبريد. وعادة ماتدعم هذه الوسائل ايضا جهود البيع الشخصي ونادرا ماتستخدم بمفردها.

ويلاحظ في الأنواع السابقة أن الهدف في الاعلان قد يكون واحد وهو الترويج عن منتجات الشركة ولكن يختلف كل منهم عن الآخر من حيث الجمهور الموجه اليه الإعلان وتصميم الرسالة ونقاط التركيز والوسائل المستخدمة لنشر الاعلان (تلفزيون - مجلات متخصصة - اعلان /البريد..وهكذا)

ثالثا: تقسيم الاعلان حسب النطاق الجغرافي

يختلف الاعلان حسب النطاق الجغرافي الذي يغطيه. ويمكن في هذا الصدد التمييز بين الأنواع الاتية:

أ- **اعلان دولي** *International ad* حيث يغطي الاعلان اكثر من دولة واحدة. مثال ذلك الاعلانات عن السيارات، الأجهزة الكهربائية، الساعات..الخ. ويتم الاعلان في هذه الحالة بالتنسيق بين الشركة الأم وبين الوكلاء في الدول المختلفة.

ب- **اعلان قومي** *National ad* حيث يغطي الاعلان الدولة كلها وليس منطقة معينه. ويهدف المعلن في هذه الحالة الي الانتشار في حدود الدولة ومحاولة التأثير علي كافة المستهلكين في المناطق المختلفة لقبول السلعة أو الخدمة وشرائها.

جـ- **الاعلان المحلي** *Local ad*: ويستهدف هذا الأعلان التركيز علي منطقة حغرافية محددة مثل الاعلانات التي توجه من خلال اذاعة الاسكندرية أو دور السينماء والمسارح. والصفة الأساسية في الاعلان المحلي هو اقتصاره علي مجموعة من المستهلكين يقيمون في منطقة معينة. وينتشر مثل هذا النوع من الاعلان بالنسبة للشركات صغيرة الحجم التي تخدم منطقة جغرافية محدودة وفي دول تتباعد فيها المناطق مثل الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي واستراليا..الخ.

ومع تقدم وسائل الاتصالات يلاحظ أن الحد الفاصل بين هذه الأنواع قد يصعب تحقيقه في الواقع العملي. بمعني أن هناك بعض الاعلانات القومية قد تتعدي خارج نطاق الدولة نتيجة لوصول الارسال التلفزيوني مثلا أو الصحف للدول المجاورة أو نجد أن الاعلان المحلي قد يصل الي اماكن كثيرة في نفس الدولة.. وهكذا. ولكن بالرغم من ذلك يمكن الابقاء علي الأنواع الثلاثة من التقسيمات بالرغم من تداخلها حيث أن الهدف الأساسي من الاعلان القومي مثلا هو التأثير

علي المستهلكين داخل الدولة. فبالرغم من تأثر عدد من المستهلكين من الدول الأخري بهذا الاعلان إلا أن العبرة بالهدف السوقي الموجهه اليه الاعلان.

رابعا- تقسيم الاعلان حسب الوسيلة الاعلانية المستخدمة

طالما أن المعلن يستخدم وسائل متعددة ومتباينة في التأثير علي المستهلكين لتوصيل المعلومات الي فئة معينة من المستهلكين، يمكن تقسيم الاعلان الي الأنواع الأتية:

١- الاعلان في الصحف

٢- الاعلان في المجلات العامة والمجلات المتخصصة

٣- الاعلان في الكتيبات والكتالوجات

٤- الملصقات واللافتات

٥- الاعلان في الراديو

٦- الاعلان في المواصلات .

٧- الاعلان في التليفزيون.

٨- الاعلان في دور السينما.

٩- الاعلان في نوافذ العرض.

خامساً: تقسيم الاعلان حسب نوع المعلن:

يمكن التفرقة بين عدة أنواع من الاعلانات حسب نوع الملعن:

أ- اعلان فردى للشركة *Individual*: حيث تقوم الشركة بالاعلان بمفردها عن منتجاتها المختلفة أو عن أسم الشركة وسمعتة.

ب - **اعلان تعاونى افقى** *Horizontal cooperative ad.*: حيث تقوم مجموعة من الشركات في نفس المستوى في المنفذ التوزيعى بالتعاون في تقديم الاعلانات للمستهلكين، والمشاركة في التكاليف. وعادة يكون الهدف منه محاولة استمالة الطلب علي هذا النوع من المنتجات وليس الاسماء التجارية (الاعلان الأولى)، أو قد يكون الهدف هو تنشيط الطلب علي سلعة معينة مثل الاعلان عن نوع معين من المنظفات وربطة بنوع معين من الغسالات أو عدة أنواع.

جـ- **اعلان تعاونى رأسى** *Vertical cooperative ad*: وهو الاعلان الذي يشترك فيه المنتج مع وسيط أو أكثر علي مستويات مختلفة داخل المنفذ. فقد يشترك المنتج مع تاجر الجملة في تحمل تكاليف الاعلان عن سلعة معينة ومتجر معين. وعادة ما تقوم الشركات التي تستخدم وكيلاً وحيداً في توزيع منتجاتها بالاعلان التعاونى مع الوكيل عن المنتجات المختلفة بها وأماكن توافرها. وبالتالى تكون هناك فائدة مشتركة لكل من المنتج والوسيط.

تخطيط الحملات الإعلانية

كما سبق الذكر، تعتبر البرامج الإعلانية جزء اساسي من الجهود التسويقية في العديد من الشركات. فالاعلان هو السلوك الإتصالي الحرج الذي يهدف الي التعبير عن الجهود المبذولة في الاستراتيجيات التسويقية حتي تظهر الشركة ومنتجاتها في صورة ذهنية طيبة لدي الجماهير المختلفة تمكنها من تحقيق اهدافها البيعية والتسويقية علي السواء. فالجهود المبذولة في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية من سلعة وتسعير وتوزيع حتي باقي عناصر المزيج الترويجي لايمكن أن تترجم أو تصل الي المستهلكين المرتقبين ولايتم إدراكها الا بواسطة النشاط الإعلاني المخطط علي اساس علمي سليم.

ومن ثم فإن تخطيط البرامج والحملات الإعلانية من المتطلبات الأساسية ليس

فقط لنجاح النشاط الإعلاني ولكن للمساهمة في نجاح النشاط التسويقي.

والحملة الإعلانية عبارة عن برنامج اعلاني موجه الي فئات معينة من المستهلكين الحاليين والمرتقبين ويسعي الي تحقيق اهداف اتصالية معينة من خلال مجموعة من الجهود المتخصصة والمدروسة وعادة تغطي الحملة الإعلانية فترة زمنية معينة، يتم خلالها التركيز علي عدد من الرسائل الإعلانية (وفي بعض الاحيان رسالة إعلانية واحدة).

وتتميز الحملات الإعلانية بالعديد من الخصائص من بينها:

* التركيز علي عدد معين من الدعاوي الإعلانية: فقد تقوم الحملة الإعلانية بإعداد عدد من الدعاوي الإعلانية ويقوم الإعلان بعرض كل دعوي في فترة زمنية معينة خلال فترة تنفيذ الحملة.

* انتشار الحملة في اكثر من وسيلة اعلانية حتي تضمن تحققيق الأهداف الإتصالية والتغطية الجغرافية المطلوبة.

* الوصول الي فئات مستهدفة من الجماهير. فقد تركز الحملة الإعلانية علي قطاع واحد أو عدة قطاعات من المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

* تغطي الحملة الإعلانية عادة فترة من الزمن قد تمتد الي سنة كاملة أو أكثر.

وتقوم عملية تخطيط الحملات الإعلانية علي اساس متكامل فهي سلسلة من الإجراءات التي يجب ان تقدم بحيث تضمن التعاون والتنسيق بين المراحل المختلفة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة داخل اطار الخطة الأم وهي الخطة التسويقية.

خطوات ومراحل تخطيط الحملة الإعلانية:

ان عملية التخطيط الإعلاني - كعملية مستقلة - تسلتزم اتخاذ مجموعة من

القرارات الضرورية واللازمة لنجاح الخطة الإعلانية ويمكن أن طلق علي هذه القرارات لفظ مكونات **المزيج الإعلاني** وتتصف هذه القرارات بالتعاونية والتكامل بين خطواتها حيث أن التخطيط لكل خطوة يستلزم بالضرورة أخذ الخطوات الأخري المكونة لذلك المزيج في الاعتبار.

ويمكن أن نعرض لمراحل تخطيط الحملة الاعلانية في الخطوات الآتية:

١- تحليل السوق وجمع المعلومات.

٢- تحديد الأهداف الإعلانية.

٣- تحديد مخصصات الإعلان.

٤- تنمية الاستراتيجيات الإعلانية المتعلقة بالجوانب الآتية:

* إختيار الوسيلة.
* خلق وتحديد الرسالة.
* تحديد شكل الحملة الإعلانية.
* جدولة الحملة الإعلانية من حيث الحجم والتكرار.

٥- تنفيذ الحملة الإعلانية.

٦- متابعة الحملة الاعلانية وتقييم نتائجها.

وسنتناول هذه الخطوات بشيء من التفصيل

أولا: تحليل السوق وجمع المعلومات

يعتبر تحليل السوق وجمع المعلومات بمثابة الخطوة الطبيعية لاي نشاط تخطيطي حيث أن المعلومات تعتبر بمثابة الأساس الذي تبني عليها الخطة بمختلف

جوانبها. ويتم الإستعانة في هذه الخطوة بالجهود المبذولة من جانب إدارة الإعلان أو الوكالات المتخصصة ببحوث الإعلان واتباع الخطوات العلمية في دراسة السوق.

ويمكن تقسيم البيانات التي يحتاجها مخطط الحملة الإعلانية الي اربعة أنواع من البيانات:

أ- بيانات متعلقة بالظروف التسويقية التي تعمل في ظلها الشركة والتي تؤثر بالطبع علي نجاح نشاطها الإعلاني وحملاته.

ب- بيانات متعلقة بالمنتج (أو مجموعة المنتجات) الذي تقدمه الشركة وخصائصه وعوامل الجذب فيه والمرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته، والمرحلة التي يمر بها الإعلان في دورة السوق.

جـ- بيانات عن المستهلكين المستهدفين - الحاليين منهم والمرتقبين - وخصائصهم وتقسيماتهم ودوافع شراءهم ..الخ.

د- بيانات متعلقة بالوسائل الإعلانية المتاحة من حيث القدرة علي التغطية الجغرافية، معدلات التوزيع، التكاليف النسبية لكل وسيلة وما الي غير ذلك من البيانات..

ثانيا: تحديد الأهداف الإعلانية:

بناء علي المعلومات السابقة والتي تناولت الظروف التسويقية التي تعمل من خلالها الشركة والبيانات المتعلقة بكل من السلعة والمستهلك والوسائل التي تسعي الي تحقيقها من خلال الحملة الإعلانية يتم تحديد الأهداف الإعلانية كخطوة اساسية في تخطيط الحملات الإعلانية حيث اتضح من تعريف الحملة الإعلانية أنها برنامج إعلاني موجه لفئة أو فئات معينة من المستهلكين لتحقيق بعض الأهداف الإتصالية. ويؤدي تحديد هذه الأهداف تحديدا دقيقا إلي إمكانية تحديد مهمة

الحملة الإعلانية واتخاذ القرارات الأخري المتعلقة بالإستراتيجية الإعلانية ومن ثم ضمان تحقيق الرقابة الفعالة والتقييم الموضوعي لهذه الحملة.

وهناك العديد من التقسيمات للأهداف الإعلانية نعرض بعض منها في السطور التالية:

- من حيث الفترة الزمنية

** أهداف طويلة الأجل : خلق مركز متميز للشركة ومنتجاتها.*

** أهداف متوسطة الأجل: خلق صورة مناسبة للشركة أو أسمائها التجارية وزيادة ولاء المستهلك للسلعة.*

** أهداف قصيرة الأجل: زيادة حصة الشركة في السوق.*

- من حيث أوجه التركيز

** أهداف خاصة بالمبيعات*

- خلق الطلب علي السلعة
- زيادة الطلب علي السلعة
- المحافظة علي مستوي المبيعات

**** أهداف خاصة بتغيير معتقدات المستهلكين***

- **تصحيح المفاهيم نحو سلعة معينة**
- **اجتذاب فئات جديدة نحو السلعة.**
- تغيير نمط الإستهلاك تجاه نوع معين من السلع
- تغيير وغرس عادات جديدة لدي المستهلكين

* *أهداف خاصة بتدعيم مركز الشركة*

- مواجهة المنافسة من الشركات الأخري
- دعم الصورة الذهنية للشركة في أعين الجماهير الرأي العام

ثالثا: تحديد مخصصات الاعلان

يرتبط تحديد مخصصات الحملة الإعلانية بالأهداف التي تسعي الحملة الي تحقيقها، بالإضافة الي طبيعة السلعة المعلن عنها والسوق المستهدف بالإعلان. وفي الواقع العملي ليس هناك مدي معين من الأموال يمكن أن يتم علي أساسه تقرير ما اذا كانت المخصصات كافية أو قليلة أو كثيرة. فتختلف المخصصات الإعلانية من صناعة الي أخري ومن شركة الي أخري داخل الصناعة ومن حملة إعلانية الي أخري داخل نفس الشركة.

وقبل التعرض للطرق المختلفة التي يمكن اتباعها في تحديد المخصصات الإعلانية ينبغي التنويه الي أن هناك بعض المفاهيم الخاطئة بين المشتغلين في الحقل الإعلاني وبين العديد من المسئولين عن النشاط الإعلاني في الشركات المختلفة واحد هذه المفاهيم الخاطئة هي أنه كلما زاد الإنفاق الإعلاني كلما زادت المبيعات المترتبة علي هذا الأنفاق، وبطبيعة الحال نجد أن هناك علاقة بين المنفق علي الإعلان وبين حجم المبيعات ولكن هذه العلاقة ليست خطية بمعني أن كل زيادة في الإعلان سينتج عنها زيادة في المبيعات. ولكن نجد أن منحني المبيعات يأخذ في الزيادة بمعدل متناقص في البداية ثم يزيد بمعدل متزايد حتي يصل الي مستوي معين لن تفلح معه أي محاولات لزيادة الإنفاق الإعلاني لكي تزيد المبيعات وهذا النوع من العلاقة بين حجم الإنفاق الاعلاني وحجم المبيعات يجب أن يأخذه مخطط الحملات الإعلانية في الإعتبار عند تحديد مخصصاته الإعلانية.

وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تحديد مخصصات الإعلان، وتتفاوت هذه الطرق في الدقة وفيما تقدمه من نتائج. وقد تناولنا هذه الطرق عند مناقشة المزيج الترويجي وكيفية تحديد ميزانيته.

رابعا- تنمية الإستراتيجيات الإعلانية

وتتعلق هذه الخطوات بكل القرارات الفنية والمتعلقة باعداد الدعاوي الإعلانية وتصميم النواحي الفنية والإبتكارية الخاصة بالإعلان وإخراجه وكذلك القرار الخاص باختيار الوسائل الإعلانية وخطوات عملية الإختيار ومعاييره.

مراحل وخطوات اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة

بعد الأخذ في الإعتبار العوامل المؤثرة في اختيار الوسائل الإعلانية الملائمة يجد المعلن نفسه أمام مجموعة من القرارات المتعلقة بمراحل اختيار الوسيلة (الوسائل) الإعلانية الأكثر ملائمة لطبيعة الحملة لتحقيق الأهداف الإعلانية. وبصفة عامة تتضمن هذه المراحل مايلي:

١- اختيار نوع الوسيلة المزمع استخدامها.

٢- اختيار البديل المناسب داخل الوسيلة

٣- تحديد حجم وطول وموقع الإعلان

٤- تحديد التغطية المطلوبة وتكرار توزيع الرسالة

وسنناقش هذه الخطوات بقليل من التفصيل.

١- اختيار نوع الوسيلة

استعرضنا فيما سبق الوسائل الإعلانية المتاحة لمدير الإعلان ليختار أنسبها (مثل التلفزيون ، الراديو، المجلات..الخ). ويلاحظ أن لكل وسيلة خصائص متميزة قد تكون (أولا تكون) مناسبة لنوع الرسالة المرغوب في نقلها ونوع القطاع

المستهدف نقل الرسالة اليه. فعلي سبيل المثال فان استخدام البريد المباشر للإعلان يعتمد علي وجود قائمة معينة بالجمهور المستهدف مع وجود بعض الخصائص مثل السن، او الوظيفة (طلاب، اطباء..الخ) ولهذا يمكن استخدام البريد المباشر للوصول الي قطاع معين برسالة تفصيلية بها العديد من المعلومات التي قد لايمكن توصيلها عبر وسائل أخري . وعلي الجانب اذا كانت الرسالة قصيرة وليس بها معلومات معقدة ويراد توصيلها للجمهور بصفة عامة (اي ليس به خصائص معينة) يمكن استخدام الإعلان في وسائل النقل.

وعلي مدير التسويق ان يقارن بين مزايا وعيوب استخدام كل وسيلة ويتم اختيار الوسيلة التي تحقق اكبر عائد للمعلن. ويوضح جدول (٦ /٢) نقاط القوة والضعف المرتبطة بكل وسيلة.

٢- اختيار البديل المناسب لنوع الوسيلة المستخدمة

كما سبق القول، علي المعلن أن يحدد الوسيلة الإعلانية الأكثر ملائمة لطبيعة السلعة المعلن عنها وطبيعة الجمهور المستهدف.، ويعد ذلك يواجه المعلن بالاختيار بين جريدة واخري في حالة اختيار الجرائد كوسيلة للإعلان أو بين قناة اخري في حالة اختيار التلفزيون ويجب علي المديرين ان يتفهموا قدرة كل وسيلة علي الوصول الي القطاع السوقي المستهدف.

ومثل هذه المعلومات يمكن جمعها من خلال قيام الشركة بالبحوث او الإستعانة بوكالات الإعلان او الهيئات المتخصصة التي تقدم مثل هذه المعلومات. فتغطي هذه المعلومات حجم القراء (أو المشاهدين) وخصائصهم الديمغرافية لكل وسيلة ومعدل التغطية الخ.

ويجب أن يتم تقييم كل وسيلة من حيث مدي فعاليتها ومناستها للرسالة وللسلعة المعلن عنها فهناك بعض المجلات مثل الأهرام الإقتصادي في مصر أو

	نقاط القوة	نقاط الضعف
التلفزيون	- لديها قدرة علي التغطية. - القدرة الابتكارية في عرض الفكرة - استخدام الألوان والرسوم والحركة - تبعث علي التسلية - ترتبط بسمعة معينة للمعلن - تكرار الرسالة الإعلانية	- عالية التكلفة - قدرة محدودة للوصول الي قطاع معين - قصر حياة الرسالة الاعلانية - عدم رضا المستهلك في بعض الأحيان من التكرار المستمر - تعاقد والتزام طويل الأجل
الراديو	- تكلفة منخفضة نسبياً - التكرار المرتفع للرسالة - تعاقد والتزام قصير الأجل - بها نوعاً من التسلية.	عدم وجود رؤية مرئية - قصر حياة الرسالة الاعلانية - ليس هناك مرونة في اختيار المنطقة الجغرافية (إلا في حالة الإذاعة المحلية)
المجلات	- التصميم المناسب واستخدام الألوان - طول فترة الرسالة الإعلانية (أسبوع وهى عمر المجلة مثلاً) - سهولة اختيار قطاعات معينة حسب الجنس أو السن) سيدتى أو حواء مثلاً للأناث). سهولة التركيز علي منطقة جغرافية معينة (مجلة صوت الاسكندرية مثلا) - القدرة علي تقديم معلومات كثيرة من خلال الاعلان. - قراءة المجلات لعدد من الايام ولعدد من الأشخاص	- عدم القدرة علي العرض المناسب للسلعة. - عدم القدرة علي الجدل (والمتوافر فى التلفزيون). - عدم القدرة النسبية علي تكرار الرسالة
الصحف	- الاختيار الجغرافي للمنطقة - قلة التكاليف - الانتشار الجغرافي - عدم موسمية القراءة - اخطار سابق قصير الوقت للاعلان	- عدم القدرة علي تحديد قطاع معين - عدم وجود تسهيلات لاخراج الإعلان من حيث الألوان والعرض - قصر حياة الرسالة الإعلانية - عدم قراءة الصحف في الأيام التالية

تايم في الخارج تتصف بالصدق والثقة بينما هناك بعض المجلات تركز توزيعها علي قطاع معين مثل المجلات الرياضية أو مجلات الأطفال مما يخلق فرص ممتازة للإعلان عن بعض السلع. وهناك بعض الوسائل تتصف بقدراتها علي الإخراج الفنى الجيد للإعلان مقارنة بوسائل اخرى. فعلي سبيل المثال تتميز مجلة سيدتى للنساء بتركيزها علي قطاع معين من السيدات نظراً لإرتفاع سعرها وجاذبية الغلاف وإنتشارها في العديد من الدول مما يجعل منتجى مستحضرات التجميل المرتفعة الثمن أو المجوهرات يفضلون الإعلان فيها عن مجلة نسائية أخرى مثل حواء أو الشبكة مثلاً.

٣- تحديد حجم وطول وموقع الإعلان

يمكن القول بصفة عامة بأن مشاهدة الإعلان يختلف بإختلاف حجم وطول وموقع الإعلان (الصفحة الأمامية أو الخلفية من الصحف) فكلما زاد طول الإعلان علي سبيل المثال كلما لفت نظر المشاهد أو القارئ بصورة أكبر منه في الحالة العكسية. وبطبيعة الحال يختلف الحجم والطول والموقع المطلوب باختلاف طبيعة السلعة المعلن عنها فهى تعتبر أكثر أهمية في حالة السلع رخيصة الثمن حيث أن المشترين أقل نشاطاً في البحث عن معلومات عن السلعة وأقل سرعة في ملاحظة الإعلان عند هذه السلع.

وتتأثر التكلفة بطول وحجم وموقع الرسالة الإعلانية وعلي مدير الإعلان أن يقوم بحساب تكلفة كل نوع ووسيلة وحجم الجمهور المطلوب الوصول اليه، ويتم ذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{تكلفة الاعلان الواحد لكل ألف أو مليون}}{\text{عدد التوزيع الفعلى}}$$

فعلى سبيل المثال اذا كانت قيمة السطر في إحدى المجلات ٦ جنيهات وعدد

النسخ التي يتم توزيعها ٥٠٠٠٠٠ نسخة في حين أن قيمة السطر في مجلة أخرى ٨ جنيهات وعدد النسخ التي يتم توزيعها ٧٥٠٠٠٠ نسخة فإن التكلفة لإعلان السطر لكل مليون (أو ألف) هي:

$$\text{المجلة الأولى} = \frac{٦ \times ١٠٠٠٠٠٠}{٥٠٠٠٠٠} = ١٢ \text{ جنيه}$$

$$\text{المجلة الثانية} = \frac{٨ \times ١٠٠٠٠٠٠}{٧٥٠٠٠٠} = ١٠.٦ \text{ جنيه}$$

ومن هنا يتضح أن تكلفة اعلان السطر في المجلة الثانية أقل من المجلة الأولي بالرغم من ارتفاع تكلفة قيمة السطر، ومن ثم فإن المعلن سيفضل الاعلان في المجلة الثانية..

٤- تحديد التغطية المطلوبة للرسالة الإعلانية

والخطوة الثانية هي تحديد معدل التغطية ومعدل التكرار المطلوب للرسالة الإعلانية. ومعدل التغطية هو نسبة الجمهور الذي سيتعرض للرسالة. ويعبر التكرار عن متوسط عدد المرات التي يتعرض الجمهور المستهدف للرسالة الإعلانية.

ويمكن التعبير عن التغطية بالعدد المطلق أو النسبة المئوية. فعلي سبيل المثال إذا كانت إحدى المجلات توزع مليون نسخة منهم ٨٠٠٠٠٠ مشترك من الإناث في سن من ١٥ - ٢٤ كجمهور مستهدف فإن عدد القراء المحتملين (التغطية) سيكون ٣.٢ مليون في الشهر (الجريدة أربعة أعداد شهرياً). ويمكن حسابها علي أساس عدد الإناث الاجمالي (٢٠ مليون)، وبالتالي فإن معدل التغطية يكون ٤٪ للعدد الواحد.

ويبقى السؤال الهام في هذا الصدد وهو كم من التكرار يكفى لتعرض المستهلك للرسالة واقتناعة بها، فالتكرار الغير مدروس لاينطوى فقط علي ارتفاع

في التكلفة بل قد يؤدى الي انخفاض إدراك وقابلية المستهلك للسلعة محل الإعلان.

خامساً: جدولة الإعلانات

بعد دراسة الوسائل الإعلانية عن مدي ملائمتها للجمهور المستهدف وتحديد البدائل المختلفة لحجم موقع الإعلان ومعدل التغطية والتكرار بين الوسائل المختلفة ومقارنتها بالتكلفة لكل وسيلة يتم مطابقتها مع ميزانية الإعلان السابق وضعها وإجراء التعديل اللازم.

يبقى بعد ذلك الخطوة الأخيرة وهى اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الإعلان وجدولتة بما يناسب طبيعة السلعة والجمهور المستهدف، ففى الخارج يلاحظ أن إعلانات الهدايا تتم في أوقات معينة قبل الكريماس وأعياد رأس السنة وقبل أعياد الربيع وأوقات التخرج بالنسبة للطلاب وما الي ذلك من المناسبات بينما يتم تركيز الإعلانات عن المياة الغازية والايس كريم قبل حلول فصل الصيف، وأثناءه ، وهكذا يلاحظ أن توقيت الإعلان ذو أهمية أكبر في حالة السلع التي تتميز بموسمية الإستهلاك كما هو واضح من الأمثلة السابقة حيث يتم تركيز الاعلانات في مواسم أو أوقات معينة من السنة وهى الأوقات التي يتوقع فيها زيادة معدلات الإستهلاك.

سادسا: قياس فعالية الحملة الاعلانية

يعتبر تقييم فاعلية الإعلان من أهم الموضوعات التي تواجه مدير الاعلان في الشركة وفى نفس الوقت من أكثرها صعوبة. فأهمية تقييم الإعلان تنبع من رغبة الإدارة في زيادة ارباحها من خلال الأنشطة المختلفة التي تؤدى داخل الشركة ومن أهمها النشاط التسويقى. وتسعى ادارة الاعلان من خلال تقييم اعلاناتها إلي التعرف علي مدى أسهام الإعلان في تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الإعلانية بصفة خاصة. وأخيراً ففى ظل زيادة المنافسة بين الشركات وإنخفاض هوامش الربح

التي يحصلون عليها نتيجة لهذه المنافسة. فإن إدارة الشركة يهمها التأكد من فعالية الأهداف الإعلانية والمبالغ المنفقه علي تحقيقها.

وهناك بعض الإجراءات المستخدمة في تقييم بعض البرامج أو الأهداف الاعلانية كما يوضحهجدول (٦/٣):

وتأتى صعوبة تقييم البرامج والحملات الإعلانية من النقطتين الآتيتين:

١- عدم قدرة الإدارة علي تحديد النتائج المرتبطة بالحملة الإعلانية فيما عدا الإعلان بالبريد المباشر والسبب في ذلك مساهمة باقى عناصر المزيج التسويقي في تحقيق المبيعات. فهى قد تتحقق نتيجة لتخفيض السعر أو جاذبية الغلاف أو طريقة التوزيع أو أى عنصر من عناصر المزيج الترويجي الأخرى مثل تصرفات المنافسين (رفع سعر بيع السلعة مثلاً) أو زيادة الطلب علي مثل هذا النوع من السلع وظروف الرواج التي تعيشها الدولة. ومن ثم يكون من الصعب حساب الأثر الصافى للإعلان عن المبيعات وعزل تأثير العوامل الأخرى.

٢- عناك العديد من الاعلانات التي لاتهدف الي زيادة المبيعات بصورة مباشرة مثل الإعلان عن تغيير ساعات العمل في متاجر التجزئة أو تغيير سياسات الخدمة المصاحبة للسلعة أو الإعلان عن أسم المنظمة والذي يسعى في بناء صورة طيبة للشركة أو تحسين وتدعيم الصورة الحالية.

الإجراءات الخاصة بتقييم بعض البرامج الإعلانية

* **اختبارات التعرف.**

- تقدير نسبة الأفراد الذين إدعوا قيامهم بقراءة المجلة وقاموا بالتعرف علي الإعلان عند إظهاره لهم.

* **اختبارات التذكر**

- تقدير نسبة الأفراد الذين ادعوا قيامهم بقراءة المجلة وقاموا بإعادة تزويد الإعلان ومحتوياتها.

* **اختبارات الرأي**

- يتم سؤال الجمهور المحتمل ليرتب الإعلانات البديلة حسب أكثر الإعلانات تشويقاً وإثارة وأكثرها صدقاً واقتناعاً وأفضلها من حيث استحسانهم له.

الإجراءات الخاصة بتقييم اعلانية معينة

* **الوعي بالسلعة**

- يتم سؤال المشترين المحتملين بتذكر الأسماء التجارية التي تخطر علي بالهم عند ذكر نوع السلعة (ترشيها عند ذكر الأجهزة الكهربائية أو كوداك عند ذكر الكاميرات مثلاً). ويمكن أن يعطى المشترى المحتمل مكونات رسالة إعلانية ويطلب منه ذكر أسم السلعة المعلن عنها في هذه الرسالة.

* **الاتجاهات**

- يتم سؤال المشترين ترتيب الأسماء التجارية المختلفة (والمتنافسة) علي أساس خصائص واسهامات ومنافع معينة تقدمها السلعة مستخدماً مقياس ترتيبي.

* **النية للشراء**

- يتم سؤال المشترين المحتملين بيان احتمالات قيامهم بشراء السلعة مستخدماً مقياس ترتيبي يبدأ من .... بالتأكيد سوف اشترى ... بالتأكيد سوف لا أشترى.

* **اختبارات السوق**

- يتم اختبار التغيرات في المبيعات في الأسواق المختلفة، ومقارنتها بالبرامج الاعلانية المختلفة في هذه المناطق وميزانية الاعلان. ويمكن اتباع التجربة قبل وبعد تنفيذ الاعلان لبيان التأثير الذي أحدثه الاعلان.

الفصل السابع

برامج تنشيط المبيعات والعلاقات العامة والتسويق المباشر

مقدمة

بالرغم من أن النشاط الاعلاني وجهود البيع الشخصي مازلا يحتلان الصدارة في المزيج التسويقي لمعظم المنظمات من حيث الاستخدام، الا أن السنوات الأخيرة شهدت تحولا في التركيز علي العديد من الأدوات الاتصالية الأخري لتحقيق العديد من الأهداف التسويقية قصيرة وبعيدة الأجل.

وفي هذا الصدد اظهرت العديد من الكتابات والدراسات الدور الذي يلعبه كل من تنشيط المبيعات والعلاقات العامة وطرق التسويق المباشر كعناصر اساسية داخل المزيج الترويجي بجانب الإعلان والبيع الشخصي. ويعكس هذا الاتجاه تحولا في النظرة الي هذه الأنشطة حيث كان معظم المديرين - في الماضي غير البعيد - يعتبرون أن الاعلان والبيع الشخصي هما عنصري المزيج الترويجي لاي شركة. وعلي اساس ذلك تجري المفاضلة بين استخدام كل منهما من حيث الأهمية النسبية والقدرة علي الوصول بكفاءة الي القطاع السوقي المستهدف وبأقل تكلفة. هذا علي الرغم من أن كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي له دوره وأهدافه في رسم الاستراتيجية العامة للشركة وتحقيق أهدافها. فالاعلان يسعي الي بناء (والمحافظة علي) وعي واتجاهات وتفضيلات المستهلكين تجاه المنظمة ومنتجاتها واسمائها التجارية، بينما يقوم البيع الشخصي بتحويل هذه الإتجاهات والتفضيلات الي مبيعات فعلية. وأخيرا فان برامج العلاقات العامة تسعي الي بناء صورة ذهنية طيبة عن المنظمة في أعين جماهيرها، بينما يستخدم كل من تنشيط المبيعات والتسويق المباشر لتحقيق أهداف معينة سواء قصيرة أو طويلة الأجل.

وسوف نركز حديثنا في هذا الفصل علي ثلاث وسائل تستخدم بجانب الاعلان والبيع الشخصي وهي:

١- تنشيط (ترويج) المبيعات

٢- العلاقات العامة

٣- التسويق المباشر

تنشيط المبيعات *Sales Promotion*

يعتبر تنشيط المبيعات أحد الأدوات الاتصالية الهامة داخل المزيج الترويجي لمختلف المنظمات. ويتكون تنشيط المبيعات من مجموعة متنوعة من الأدوات المحفزة - غالبا قصيرة الأجل - والمصممة لاستمالة المستهلك أو الموزع للشراء السريع أو كميات كبيرة من سلعة أو خدمة معينة.

وبالرغم من تزايد أهمية ودور هذا النشاط في التأثير علي المستهلك المرتقب وجذبه لشراء السلع والخدمات، إلا أنه - حتي وقت قريب - يعتبر من وجهة نظر بعض الدارسين والممارسين احد الأدوات الثانوية المستخدمة في ترويج السلع والخدمات بجانب الإعلان والبيع الشخصي. ولكن نجد أن الممارسات الناجحة لهذا النشاط اثبتت جدوي استخدامه وفعاليته في زيادة المبيعات والمساهمة في تحقيق الأهداف التسويقية الأخري للمنظمات.

ولقد أسهمت العديد من العوامل في النمو المتزايد لاستخدام تنشيط المبيعات في السنوات الأخيرة بواسطة الشركات المخلتفة وخاصة تلك المنتجة للسلع الاستهلاكية. وترجع تلك العوامل الي حدوث تغيرات داخلية متمثلة في اتجاهات وممارسات المديرين داخل الشركات. والبعض الآخر متمثلا في التغيرات البيئية داخل النظام التسويقي الذي تعمل فيه هذه الشركات وذلك علي النحو التالي[1]:

أ- العوامل الداخلية

- زيادة قبول فكرة أهمية الترويج من جانب الإدارة العليا كأحد الوسائل الفعالة لزيادة الارباح.
- زيادة خبرات مديري المبيعات ومديري السلعة بحيث اصبحوا اكثر تأهيلا للقيام بتنشيط مبيعاتهم.
- زيادة الضغوط الداخلية التي يعمل مديرو التسويق في ظلها للحصول علي مبيعات سريعة والتخلص من وتقليل حجم المخزون من المنتجات التامة.

ب- العوامل الخارجية

- زيادة عدد الأسماء التجارية في الأسواق وبالتالي زيادة المنافسة وزيادة الضغوط من جانب الموزعين للحصول علي ميزات خاصة من المنتجين كحافز لتصريف منتجاتهم.
- زيادة حساسية المستهلك - نتيجة لظروف التضخم والكساد - للحصول علي عروض خاصة بالسلع في الأسواق وخاصة مع قيام المنافسين باستخدام وسائل تنشيط المبيعات في برامجهم التسويقية.
- إتجاه نحو الإعتقاد بانخفاض فعالية الأعلان نتيجة لارتفاع تكلفته مع زيادة الدور الرقابي للحكومات علي الممارسات الإعلانية.

ولقد ادت - كل هذه العوامل - الي زيادة الإهتمام ببرامج تنشيط المبيعات ودورها في تحقيق الأهداف التسويقية مقارنة بالوسائل الترويجية الأخري بصفة عامة والاعلان علي وجه الخصوص. وينعكس ذلك في المبالغ المنفقة علي تنشيط المبيعات ونسبتها الي الميزانية العامة للترويج ومقارنتها بالمنفق علي الاعلان. ففي دراسة عن الإتجاهات المختلفة في إدارة تنشيط المبيعات في عينة من الشركات الأمريكية المنتجة للمواد الغذائية، اتضح أن هناك تحولا ملحوظا في الموارد المالية

من ميزانية الاعلان الي ميزانية تنشيط المبيعات. وبالرغم من عدم توافر بيانات دقيقة عن حجم المنفق علي هذا النشاط، الا أنه يمثل اكبر عناصر الانفاق في المزيج الترويجي لمعظم الشركات المنتجة للسلع الإستهلاكية الميسرة، وأن معدل النمو في المنفق علي تنشيط المبيعات يفوق معدل النمو في المنفق علي الاعلان. وبطبيعة الحال، لايقودنا ذلك الي القول بأن تنشيط المبيعات يعتبر بديلا عن الاعلان بقدر مايعكس تزايد اهمية هذا العنصر داخل المزيج الترويجي، وضرورة أن ينظر اليه كاداة هامة عند تخطيط اوجه النشاط الترويجي[٢].

تنشيط المبيعات وعلاقته بعناصر المزيج الترويجي:

اوضحت الكثير من الدراسات أهمية تكامل عنصري البيع الشخصي والاعلان مع تنشيط المبيعات كادوات هامة داخل المزيج الترويجي لمعظم المنظمات. فعلي سبيل المثال اظهرت احدي الدراسات ان اسلوب العرض في نقطة الشراء مصحوبا بالاعلان قد ادي الي زيادة مقدارها ١٥٪ في المبيعات عن استخدام نفس الاسلوب دون الاعلان وذلك في نفس الفترة[٣]. وبالمثل اوضحت دراسة اخري أن استخدام اسلوب العينات مع حملة اعلانية قد ادي الي تحقيق مبيعات أكبر عما اذا استخدم الاعلان بمفرده أو باستخدام الكوبونات في تقديم السلع الجديدة. وعلي الجانب الآخر اثبتت بعض الدراسات أن اقتناع وتشجيع رجال البيع للعرض الترويجي يعتبر عاملا هاما في نجاح برامج تنشيط المبيعات.

ومن ثم يتضح أن تحقيق التكامل والتنسيق بين القرارات المتعلقة باستخدام كل من الاعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات أمر بالغ الضرورة لتحقيق الأهداف التسويقية العامة للمنظمة. فالقرار الهام الذي يواجه معظم مديري التسويق عند تحديد ميزانية الترويج هو تحديد التوازن المناسب لكل من تكاليف الاعلان وتنشيط المبيعات ويعتمد تحقيق هذا التوازن الي حد كبير علي كثافة النشاط الترويجي للمنافسين وضغوط الوسطاء وطبيعة السلعة التي يتم الترويج عنها.. وما الي غير ذلك من العوامل.

هل يطبق تنشيط المبيعات في مجال الخدمات؟

بالرغم من تزايد وقبول الشركات المنتجة للسلع الملموسة لفكرة استخدام برامج تنشيط المبيعات لتحقيق العديد من الأهداف التسويقية، الا أن الوقت الحاضر قد شهد اهتماما متزايدا من جانب المنظمات الخدمية (سواء تلك الهادفة أو حتي غير الهادفة لتحقيق الربح) لتطبيق برامج تنشيط المبيعات وذلك أسوه بالمنظمات المنتجة للسلع المادية.

وتعتبر البنوك والفنادق والشركات العاملة في مجال السياحة من المنظمات الخدمية الرائدة في تطبيق هذا النشاط. فالبنوك - علي سبيل المثال -. بدأت في استخدام هذه الأداة سواء في مجال جذب الودائع، أو في مجال تقديم القروض. ويظهر ذلك جليا في ممارسات العديد من البنوك والتي تقدم العديد من الهدايا والمسابقات حتي وصلت الي تقديم سيارة عند عمل وديعة بمبلغ ١٥٠٠٠٠ دولار امريكي لمدة سنة (علي الأقل) أو تقديم سجاد الموكيت عند الحصول علي قرض لشراء منزل أو تقديم بعض الهدايا عند فتح حسابات التوفير..الخ.

وتقوم الفنادق والشركات العاملة في مجال السياحة وكذلك المنظمات الخدمية التي تتميز بخاصية تقلب وتذبذب الطلب علي خدماتها بالعديد من حملات تنشيط المبيعات، حيث تستخدم العديد من العروض الترويجية في فترات الطلب المنخفض *Peak - off period*. كمحاولة لتنشيط الطلب وزيادة المبيعات في تلك الفترات.

انواع تنشيط المبيعات

يمكن التمييز بين نوعين اساسيين من تنشيط المبيعات وهما:

١- *تنشيط المبيعات الرأسي Vertical sales promotion*

وهو التعاون الذي يحدث بين المنتج وواحد أو أكثر من اعضاء منافذ التوزيع وصولاً الي المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي. وعادة ما يشترك المنتج مع

متاجر التجزئة - علي سبيل المثال - في حملة لتنشيط المبيعات موجهة الي المستهلك النهائي لتشجيعه علي زيادة عدد الوحدات المشتراه من سلعة معينة. وبالمثل قد يشترك المنتج مع تاجر الجملة في حملة موجهة الي تجار التجزئة... وهكذا.

٢- تنشيط المبيعات الأفقي Horizontal Sales promotion:

ويعتمد هذا الأسلوب علي قيام أكثر من منتج يقومون بانتاج سلع مستقلة نسبيا (غير متنافسة) لتجميع تكاليف الترويج واستخدامها في خلق فرص ترويجية مشتركة تحقق نموا في المبيعات والارباح أو عدد آخر من الأهداف التسويقية.

وبالرغم من تركيز معظم الشركات حتي وقت قريب علي برامج تنشيط المبيعات الرأسي الا أن هناك نموا متزايدا نحو استخدام تنشيط المبيعات الأفقي بين واحد وأكثر من اعضاء المنفذ في نفس المستوي.

ويرتكز الترويج المشترك بين الشركات في مجال الاستخدام والصورة الذهنية ففي مجال الاستخدام *use* يمكن أن يغطي الترويج المشترك الجوانب الآتية:

- البحث عن استخدامات جديدة مرتبطة بكل من السلعتين (استخدام الخل في تنظيف ماكينة اعداد القهوة).
- الترويج عن السلع التي يتم استهلاكها في وقت واحد (السلع التي تقدم علي مائدة الافطار، ترويج البطاطس مع الكتيشب).
- الترويج عن السلع التي تقوم باشباع حاجات اوسع للمستهلك (الترويج للسفر علي طائرات معينة واستخدام فنادق معينة وتأجير سيارات،استخدام بطاقات ائتمان..الخ).

- الوصول الي قطاعات سوقية مستهدفة والتي تستخدم عددا من السلع غير المتنافسة.

- الوصول الي قطاعات جديدة من العملاء.

- الترويج عن السلع التي تتميز بموسمية الطلب عليها.

- الترويج عن السلع التي تشترك في منافذ توزيع واحدة.

أما في مجال الصورة الذهنية *Image* فان الترويج المشترك قد يشترك في خلق صورة ذهنية معينة عن أسم تجاري جديد ذو حصة سوقية محدودة عندما يتم ربطه مع اسم تجاري معروف في السوق فيعطي انطباعا ذهنيا لدي المستهلك بجودة السلعة الجديدة. ومن ناحية أخري يمكن تغيير الصورة الذهنية عن استخدام سلعة معينة عندما يتم الترويج عنها مع سلعة أخري.

وبصفة عامة يحقق الترويج المشترك بين الشركات العديد من الأهداف التسويقية والتي تجعل استخدامه ذو فائدة للاطراف المشتركة فيه. ويمكن التمييز بين فائدتين اساسيتين وهما الكفاءة في استخدام الأموال (انخفاض التكاليف الترويجية) والفعالية في الترويج. وتتحقق الأولي عن طريق مشاركة الأطراف المشتركة في الترويج للتكاليف ومن ثم فهي تحقق المبيعات المستهدفة أو الأهداف الاتصالية عند مستوي تكاليفي اقل. وبالنسبة الي فعالية الترويج فهناك العديد من العوامل التي تزيد من فعالية برامج تنشيط المبيعات ومنها:

- الجهود المشتركة لرجال البيع في كلا الشركتين تساعد علي تحقيق مبيعات افضل ومساعدة اكثر من جانب الوسطاء.

- القدرة علي زيادة الانفاق علي الأنشطة المساندة مثل العرض في نقطة الشراء وزيادة المساحات المخصصة للعرض علي الارفف داخل المتاجر.

- تحسين الصورة الذهنية للمتنجات الجديدة أو الأقل شهرة عند ارتباطها

بالترويج مع منتج له شهرة واسعة في الأسواق.

- زيادة استجابة المستهلك للترويج نتيجة لانخفاض الخطر المدرك بواسطته لتجربة واستخدام السلع الجديدة وذلك عن طريق استخدام العينات قبل اتخاذ قرار الشراء.
- زيادة مستويات المخزون لدي الموزعين وزيادة اهتمامهم ومشاركتهم في الترويج عن المنتجات.

القرارات المرتبطة بتصميم برامج تنشيط المبيعات

بالرغم من تزايد اهتمام الشركات المختلفة بتضمين حملات تنشيط المبيعات في اطار الخطة التسويقية العامة، الا أن القليل منها يأخذ بالتخطيط العلمي السليم لهذه الحملات. وتعاني العديد من الشركات من بعض المشاكل والمؤشرات التي تدل علي عدم الأخذ بهذا التوجه مثل عدم الاحتفاظ بسجلات منظمة عن برامج تنشيط المبيعات وفعاليتها، وعدم قيام الإدارة بتقييم الحملات الترويجية تقييما صحيحا علي اساس ما اضافته هذه الحملات الي الأهداف التسويقية العامة.. وما الي غير ذلك من المشاكل.

ويلاحظ أن اتباع مدخل علمي سليم نحو ادارة الأنشطة الترويجية بصفة عامة وادارة برامج تنشيط المبيعات بصفة خاصة يمكن من زيادة احتمالات نجاحها ومساهمتها في تحقيق الأهداف التسويقية للشركة. وهناك عدد من القرارات التي يجب علي مدير التسويق اتخاذها لتحقيق فعالية هذه البرامج، وهي:

اولا- تحليل الانفاق:

يعتبر تحليل النفقات الخطوة الأولي والطبيعية للوصول الي افضل تخصيص ممكن للموارد المالية المتاحة علي الأدوات والوسائل الترويجية المختلفة. ويتطلب ذلك ضرورة توافر نظام جيد للمعلومات التسويقية يتضمن العديد من البيانات

عن كمية المنفق علي البرامج المختلفة لتنشيط المبيعات والخسارة المتحققة في الإيرادات والناتجة عن التخفيض المؤقت للسعر. فبعض الشركات تحمل الانتاج بتكلفة تقديم السلعة في حجم اكبر بنفس السعر أو تكلفة اعادة تغليف اكثر من عبوة لسعر اجمالي منخفض نسبيا، بالرغم من ضرورة تحميلها علي البرامج كتكاليف تسويقية. ويعتبر الاحتفاظ بسجلات منتظمة لبرامج ترويج المبيعات من حيث تكاليفها وايراداتها اساسا مفيدا لضمان تحقيق التخطيط والرقابة الفعالة لهذه البرامج.

ثانيا: تحديد الأهداف

تحتاج الإدارة التسويقية بصفة اساسية أن تحدد الدور الذي يلعبه تنشيط المبيعات في تحقيق اهدافها، بمعني هل هو دور استراتيجي أم تكتيكي او الاثنين معا؟ وهل تستخدم برامج ترويج المبيعات كناحية دفاعية أم لاغراض توسيع رقعة السوق بالنسبة للمنتجات؟ وأخيرا ماهي العلاقة بين تنشيط المبيعات والأدوات الترويجية الأخري داخل المزيج الترويجي.

فأهداف تنشيط المبيعات - في الوقت الحاضر - تغطي مجالات متعددة من عمل إدارة التسويق داخل المنظمة وتشمل اهدافا قصيرة وبعيدة الأجل. فهناك اهدافا خاصة بزيادة المبيعات في الأجل القصير واهدافا متعلقة بالمستهلكين - سواء الجدد منهم أو المداومين علي استهلاك سلع المنظمة - من حيث بناء امتياز المستهلك *Consumer franchise building* وحثه علي تجربة السلعة الجديدة والمحافظة علي ولائه، وهناك اهدافا متعلقة بتنمية العلاقات مع الموزعين وحثهم علي تدعيم ومساندة تصريف منتجات المنظمة. وأخيرا فتنشيط المبيعات يوجه الي رجال البيع لزيادة دافعيتهم وتحفيزهم لتحسين جهودهم في تصريف المنتجات وزيادة المبيعات.

ويشير بعض الكتاب الي أن اهداف تنشيط المبيعات قد تعدت في الوقت

الحاضر الأهداف قصيرة الأجل التي تسعي لزيادة المبيعات والتقليل أو التخلص من المخزون لتغطي اهدافا طويلة الأجل للمحافظة علي نصيب الشركة من السوق وزيادة المبيعات في الأجل الطويل والحفاظ علي ولاء المستهلك.

وبصفة عامة يمكن توضيح الأهداف التي تسعي اليها برامج تنشيط المبيعات في النقاط الآتية:

١- أهداف متعلقة بالمبيعات

* زيادة حجم المبيعات في الأجل القصير.
* مقابلة المنافسة في السوق من المنظمات الأخري
* الدخول في منافذ توزيع جديدة.
* زيادة حصة الشركة من السوق في الأجل الطويل.

٢- أهداف متعلقة بالمستهلكين

* جذب مستهلكين جدد وتحول مستهلكين المنظمات المنافسة الي منتجات الشركة.
* مكافأة المستهلكين المداومين علي شراء منتجات الشركة وإعادة الشراء
* تشجيع الاستفسار عن السلعة وطلب المعلومات.
* حث المستهلك علي تجربة السلعة الجديدة.
* تشجيع المستهلك علي الشراء في غير مواسم الاستهلاك
* زيادة عدد الوحدات المشتراه من المستلهك

٣- أهداف متعلقة بالموزعين

* بناء وزيادة مستويات المخزون لدي الموزعين

* تنمية ولاء الموزعين للاسم التجاري للسلعة

* تشجيع الموزعين علي التعامل في احجام متعددة من السلع

* اضافة قوائم جديدة من منتجات المنظمة لدي الموزعين

٤- أهداف متعلقة برجال البيع

* زيادة دافعية واهتمام رجال البيع لتصريف منتجات المنظمة

* تنمية ولاء رجال البيع

* حث رجال البيع علي زيادة مبيعاتهم للاستفادة من نظام الحوافز المطبق

وبصفة عامة يرتبط تحديد اهداف برامج تنشيط المبيعات بالمرحلة التي تمر بها السلعة في دورة حياتها. ففي بداية تقديم السلعة يتم استخدام هذه البرامج لحث المستهلكين علي طلب معلومات والاستفسار عن السلعة وتجربتها، وتشجيع الموزعين علي التعامل فيها، بينما تستخدم البرامج في مرحلة نمو السلعة لتعطي دفعة قوية للمبيعات، في حين أن في مرحلة النضوج تحقق هذه البراج زيادة مؤقتة في المبيعات وتعتبر بمثابة دعم تكتيكي لبقاء السلعة في الأسواق لفترة اطول.

ومن الممكن للبرنامج أن يحدد أكثر من هدف يسعي الي تحقيقه، ويتوقف ذلك علي العوامل السابقة الإشارة اليها وعلي الجمهور الموجه اليه البرنامج (مستهلكين موزعين، رجال بيع) فكل جمهور ينبغي وضع هدف (أو مجموعة أهداف) يسعي البرنامج الي تحقيقها، وعليه يتم تصميم الأدوات الترويجية التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف.

ثالثا- اختيار الوسائل والأدوات المناسبة

متي تم تحديد الأهداف، يمكن للإدارة أن تقوم باختيار الادوات الترويجية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. ويلاحظ أن هناك تغيرا في الأهمية النسبية لهذه الوسائل عبر الزمن يعكس في حد ذاته الطبيعة الإبتكارية لهذا النشاط. فترويج

المبيعات يعتبر اكثر الأدوات الترويجية ابتكارية نظرا للمدي الواسع الذي يغطيه النشاط بطريقة تفرض علي القائمين علي ادارته تصميم برامج تعكس طبيعة الأسواق المتغيرة وتجدد طلب المستهلكين من وقت لآخر والظروف البيئية التي تؤثر علي عمل المنظمات. فعلي سبيل المثال قامت شركات انتاج السجائر - بعد قيام حكومات العديد من الدول بمنع الاعلان التلفزيوني عن السجائر - باللجوء الي العديد من وسائل تنشيط المبيعات مثل طلاء المتاجر من الخارج بألوان وشكل السلعة ومد المقاهي والأندية..الخ بالشماسى والمناضد التي يكتب عليها أسم السلعة ويرسم شكلها وعلامتها التجارية مما أدي الي التغلب علي هذه المشكلة وخدم في نفس الوقت كترويج واعلان عن السلعة.

وتختلف الوسائل والعروض الترويجية المستخدمة باختلاف الأهداف التي تضعها ادارة التسويق لبرامجها وباختلاف الجمهور المستهدف لهذه البرامج. ويصور الجدول التالي بعض من هذه الأهداف والأدوات الترويجية البديلة التي يمكن استخدامها.

أهداف	الأدوات الترويجية الملائمة
الاستعلام	هدايا مجانية. كاتلوجات، كوبونات بالبريد لطلب معلومات، معارض، عرض السلعة.
تجربة السلعة	الكوبونات، عينات مجانية، تخفيضات خاصة، مسابقات، مكافآت.
اعادة الشراء	كوبونات علي الوحدة، كوبونات بالبريد لاستردادها.
بناء المخزون	عبوات متعدده، سعر خاص علي وحدتين، مسموحات للموزعين.
زيادة ارتياد المستهلك (للمتاجر)	تخفيضات خاصة (أوكازيون). الاسابيع الخاصة، احداث ترفيهية، مكافآت، مسابقة بيعية للموزعين وعمالهم، مسموحات الترويج، ترويج تعاونى

جدول (١/٧) العلاقة بين أهداف برامج تنشيط المبيعات والأدوات الترويجية

وتختلف الوسائل الترويجية المستخدمة باختلاف الجمهور المستهدف بالترويج وذلك علي النحو التالي

الوسائل الترويجية الموجهة الي المستهلك

نعرض في السطور القادمة لبعض الوسائل الترويجية الموجهة الي المستهلك النهائي:

١- *العينات Samples*

وهي عبارة عن عرض لكمية مجانية أو تجربة لسلعة ما موجهة الي المستهلك. وقد يتم تسليم العينة شخصيا للمنازل أو من خلال البريد أو داخل المتجر او مقدمة مع سلعة أخري أو في اعلان داخل مجلة معينة. وتعتبر العينات من أكثر الوسائل فعالية عند تجربة السلعة الجديدة.

٢- *الكوبونات Coupons*

وتعتبر الكوبونات بمثابة شهادة تعطي المستهلك بعض الوفر عند شراء سلعة معينة. وقد يتم ارسال هذه الكوبونات بالبريد اوداخل المتجر من خلال عمال البيع أو ارفاقها بسلعة أخري أو وضعها داخل صحيفة أو مجلة معينة أو تكون مرتبطة باعلان معين عن السلعة. وتعتبر هذه الوسيلة فعالة في استمالة المبيعات وخاصة للسلع التي تمر بمرحلة النضج من دورة حياتها. وتستخدم ايضا في استمالة المستهلك لتجربة سلعة جديدة قدمت الي الأسواق.

٣- *عرض باسترجاع بعض النقود Cash refind offer*

ويعتبر بمثابة تخفيض في السعر بعد القيام بالشراء. ويقوم المستهلك بارسال ما يثبت قيامه بالشراء للمنتج والذي يعيد اليه جزء من السعر الذي قام بالشراء به من خلال البريد وتستخدم هذه الوسيلة - عادة - بالنسبة للسلع الاستهلاكية مرتفعة الثمن.

٤- تخفيض السعر علي عبوة من عدة وحدات Price Pack

وتعمل هذه الأداة علي تشجيع المستهلك علي شراء اكثر من وحدة من السلع. ويتم وضع سعر اجمالي لعدد الوحدات اقل من مجموع سعر الوحدات اذا بيعت بصورة منفصلة. ومثال ذلك "اشتر اربع وحدات بسعر ثلاثة" ويمكن اتباع هذه الطريقة في حالة الترويج المشترك مثل وضع فرشة الاسنان علي معجون الاسنان لسعر يقل عن سعر مجموع سعر السلعتين اذا تم بيعهما بشكل منفصل أو بيع أربعة وحدات من الصابون في عبوة واحدة بسعر ثلاث وحدات. وتشجع هذه الوسيلة علي شراء المستهلك لاكثر من وحدة أو تجربة سلعة جديدة قدمت مع سلعة معروفة في السوق.

٥- المسابقات والجوائز Contests & Prizes

وهي تمثل عرض للمستهلك للفوز بجائزة معينة سواء في شكل نقدي أو رحلة أو سلعة معينة (سيارة مثلا) كنتيجة لقيامه بشراء سلعة معينة أو عدد من الوحدات منها ويطلب من المستهلك في هذه الحالة اثبات قيامه بالشراء (مثل جمع عدد من الأغلفة) أو حصوله علي طلب التقدم في المسابقة عند شراء السلعة). ويتم ارسال ذلك الي الشركة والتي تجري سحب يتم عادة في حضور بعض المستهلكين أو ممثلين عن الحكومة لاعلان الفائزين في هذه المسابقة وتستغل الشركات رغبة المستهلكين في الحصول علي الأموال أو الجوائز اعتمادا علي الحظ في تنظيم تلك المسابقات والتي تساعد علي زيادة المبيعات في فترات معينة ترغب معها الشركة في تخفيض حجم المخزون.

الوسائل الترويجية الموجهة الي الموزعين

١- التخفيضات السعرية Price - off

وتشمل هذه الوسيلة تخفيضات مباشرة علي قائمة الاسعار المعلنة للموزعين في

كل مرة شراء خلال فترة الترويج. وتشجع هذه الطريقة الموزعين علي شراء كميات أكبر وبناء مخزون سلعي من هذه المنتجات مما ينقل عبء التخزين من المنتج الي الموزع وكذلك تشجيع الموزعين علي التعامل في اصناف لم يسبق لهم التعامل فيها من قبل.

٢- المسموحات Allowance

وتشمل المسموحات كمية من الأموال تقدم للموزع نظير خدمات ووظائف يقوم بها للمنتج مثل موافقته علي القيام بالاعلان عن منتجات الشركة أو عرض المتجات بطريقة جذابة أو بمساحات أكبر علي الارفف داخل المتجر.

٣- سلع مجانية Free goods

تقوم بعض الشركات بتقديم بعض السلع المجانية للموزعين نظير قيامهم بشراء كميات معينة من السلعة. وقد تكون هذه السلع كميات اضافية من السلع أو في شكل هدايا (جهاز فيديو، مروحة، تلفزيون..الخ). وقد تقوم بعض الشركات بتقديم بعض الأمدادات المجانية للمساعدة في الاعلان عن السلعة مثل المصقات، صحون السجائر عليها اسم الشركة، مذكرات وأجندات للاستخدام داخل العمل. وقد تستخدم بعض الشركات وسائل مرتفعة السعر مثل المساهمة في شراء ثلاجة لحفظ منتجات الشركة أو بعض الوسائل التي يتم عرض السلع عليها *stands*..وهكذا.

رابعا: تنمية برامج تنشيط المبيعات

في هذه الخطوة يقوم رجل التسويق باتخاذ العديد من القرارات الفرعية والتي تضمن التنفيذ الناجح للبرنامج . وتتضمن هذه القرارات مايلي:

أ- تحديد حجم الحافز *Incentive size*: فاذا ماتم تحديد الأداة الترويجية المزمع استخدامها يجب أن يتخذ القرار المتعلق بحجم الحافز المستخدم مثل مقدار

التخفيض في السعر، أو حجم العينة التي سيتم ارسالها او نوع الجائزة المزمع تقديمها. وبطبيعة الحال كلما زاد حجم الحافز كلما زاد احتمال تحقق المبيعات المستهدفة ونجاح *البرنامج* لكن عند تكلفة اعلي. وفي هذه الحالة يتم دراسة تكاليف ماسيتم تقديمه ومقارنتها بالمبيعات الإضافية التي سوف تتحقق.

ب- ***شروط المساهمة في البرنامج*** ***Condition of participation*** فقد تقدم البرامج لاي شخص وقد تقدم لمجموعة معينة من المستهلكين أو الموزعين. وتشترط بعض الشركات عدم قيام العاملين بالشركة أو عائلاتهم بالاشتراك في المسابقات، وبالنسبة للمستهلكين قد تشترط الشركة تجميع خمسة أغلفة للدخول في المسابقة..وهكذا.

جـ- ***فترة البرنامج*** ***Duration***. فيما يتعلق بالقرار الخاص بتحديد مدة البرنامج، فان فعالية وكفاءة البرنامج يمكن زيادتها مع معرفة معدل شراء المستهلك. فالعرض الترويجي يجب أن يكون متاح مدة كافية تعطي مستخدمي السلعة وغير مستخدميها الفرصة للإستجابة للبرنامج خلال دورة شرائهم العادية للسلعة. أما اذا استمر البرنامج لفترة طويلة فان معظم المبيعات خلال الفترة الأخيرة سوف تأتي من المشترين المداومين علي استخدام السلعة والذين سيقومون بتخزين السلعة في فترة توافر العرض. وتعمل بعض الشركات لتلافي هذا العيب عن طريق استخدام الكوبونات (حيث أن عدد الكوبونات المطروحة هو الحد الأقصي للكمية التي يمكن شرائها خلال فترة البرنامج).

ويحذر *Kotler* من أن طول فترة البرنامج لأكثر من اللازم قد يؤدي الي اعتقاد المستهلك بأن التخفيض في السعر (في حالة استخدامه) هو تخفيض لسعر السلعة وقد يؤدي الي التساؤل عن جودة السلعة. ويشير نفس الكاتب الي أن المدة المثالية للترويج هي طول فترة متوسط دورة الشراء للمستهلك وهي تختلف باختلاف طبيعة السلعة وعادات الشراء وتصرفات المنافسين..الخ.

د- *توقيت البرنامج Timing*. ان اختيار التوقيت المناسب للقيام بالحملة الترويجية شيء ضروري ولازم لضمان نجاح الحملة. فطبيعة السلع تؤثر في تحديد الوقت الملائم للقيام بالترويج. فالكثير من السلع ذات الطبيعة الموسمية يفضل أن تختار فترة الترويج عنها في حالة انخفاض الطلب عليها. وكذلك الحال بالنسبة للفنادق وشركات السياحة والعديد من المنشآت الخدمية والتي تتميز بتقلب الطلب علي منتجاتها حيث أن القيام بالترويج خلال هذه الفترات يضمن مستوي معين من التشغيل يتيح لها خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

ويدخل ضمن القرارت الخاصة بتحديد التوقيت المناسب للترويج تحديد عدد المرات اللازمة للقيام بالترويج لنفس الأسم التجاري. فالعديد من الشركات تقوم ببرامج تنشيط المبيعات أكثر من مرة خلال العام لكل اسم تجاري من منتجاتها. وفي هذا الصدد يشير كوتلر الي ضرورة التنسيق اللازم مع الاطراف المعنية بالترويج سواء داخل أو خارج الشركة. فجدولة البرامج يجب أن يتم بالتنسيق مع البرامج الترويجية الأخري وخاصة الاعلان ويعكس في نفس الوقت الخطة العامة للتسويق. كما ينبغي أن يتم بالتنسيق مع إدارة الإنتاج لتخزين الكميات المناسبة ولترتيب عمليات الانتاج الأضافي. وكما أنه من الضروري أن يتم التنسيق مع الموزعين من حيث مستوي المخزون المتوافر لديهم ومدي استعدادهم لتدعيم البرناج خلال تلك الفترة.

هـ- *وسيلة التوزيع Distribution Vehicle*. وتعني الطريقة التي سيتم توصيل الأداة المستخدمة للجمهور المستهدف سواء من خلال البريد أو بواسطة رجال البيع في المنازل، أو الوسائل الاعلانية (المجلات والصحف) أو داخل المتجر ذاته. وتتضمن كل وسيلة مستوي مختلف من التغطية والتكلفة.

و- *الميزانية Budget*. يمكن ان تحدد ميزانية برنامج تنشيط المبيعات بطريقتين. فيمكن القيام بتحديد الوسيلة المزمع استخدامها وكمية الحافز وتكلفة

الوسيلة ثم الوصول الي التكلفة الاجمالية. وتتضمن التكلفة عنصرين اساسيين التكلفة الإدارية (البريد، الطباعة، ترويج العرض)، وتكلفة الحافز (وهي حجم الجوائز، حجم التخفيض..الخ).

والطريقة الأخري والتي تعتمد عليها العديد من الشركات في تنمية ميزانية برامج تنشيط المبيعات استخدام نسبة حكمية من الميزانية العامة للترويج (٢٥٪ من ميزانية الترويج تخصص لبرامج تنشيط المبيعات علي سبيل المثال). وبطبيعة الحال تختلف هذه النسبة من صناعة لأخري. ومن شركة لأخري داخل الصناعة وتتأثر ايضا بالنسبة للأسم التجاري بالمرحلة التي تمر بها السلعة في دورة حياتها وماينفقه المنافسون علي الترويج للمبيعات.

خامسا- اختبار البرنامج قبل تقديمه *Pretesting The Program*

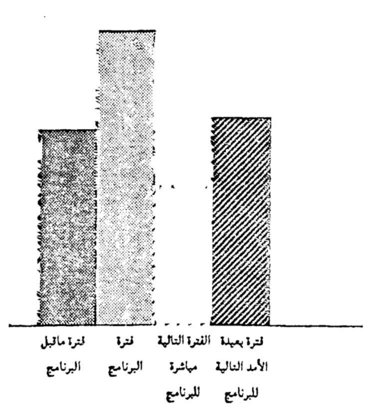
ان اختبار البرنامج – علي نطاق ضيق – قبل تقديمه بصورة واسعة في الأسواق امر ضروري حتي يمكن التأكد من أن افضل اسلوب ترويجي قد تم اختياره لتحقيق الهدف من البرنامج، وبطريقة فعالة. وسبب ذلك أن الاستجابة لبرامج ترويج المبيعات تختلف باختلاف الطريقة التي يتم تقديمه بها. فعلي سبيل المثال فان معدل الاسترداد للكوبونات يمكن أن يكون من ٢٪ الي ٢٥٪ ويعتمد ذلك علي قيمة الكوبون (مقارنة بسعر السلعة) والطريقة التي يتم بها توزيعه (من خلال وسائل الاعلان، او داخل المتجر أو بالبريد) ويمكن اجراء الاختبار القبلي من خلال عرض العينات أو الكوبونات علي مجموعة من ربات البيوت أو المستهلكين بينما يتم اختبار وسائل تخفيض السعر أو العرض في نقطة الشراء أو بيع اكثر من وحدة بسعر اقل داخل عدد محدود من المتاجر قبل تعميم الوسائل علي السوق باكمله.

سادساً – تقييم البرنامج *Evaluating the Program*

ان تحسين ادارة البرامج الترويجية تعتمد علي مدي تفهم الإدارة لتأثير هذه

البرامج علي جمهورها المستهدف والتي تعني ان يتم تقييم هذه البرامج بالعمق المطلوب. فليس من الكافي ان يتم متابعة المبيعات خلال الحملة ومقارنتها بالمبيعات قبل بدء الحملة أو نفس الوقت من العام السابق لها. فالكثير من العوامل يمكن أن تؤثر علي حركة المبيعات مثل المنافسة، الظروف الجوية، التغيرات السعرية..الخ. ومن المحتمل ايضا أن زيادة المبيعات خلال فترة الترويج قد تتحقق علي حساب المبيعات المستقبلية.

ولهذا فعلي الشركات ان تتبني مدخلا أكثر عمقا في تقييمها لاثر الحملات الترويجية التي تقوم بها. ويشير *Strang* الي أن العديد من الشركات ادركت المشاكل السابق الإشارة اليها وبدأت في تقييم برامجها علي اساس الأخذ في الإعتبار تأثير العوامل الخارجية، وذلك بتحديد اتجاه المبيعات طويلة الأجل وعقد المقارنات بناء علي ذلك الأساس (٢).



شكل (١/٧) تأثير برامج تنشيط المبيعات علي المبيعات للاسم التجارى

فبقدر ماتهتم الشركات بزيادة مبيعاتها خلال فترة الحملة، بقدر مايهمها ايضا تأثير القيام بالبرامج علي المبيعات في الأجل الطويل بحيث تعطي هذه الزيادة مؤشرا علي نجاح الشركة في جذب مستهلكين جدد ومستهلكي المنتجات المنافسة بالاضافة الي احتفاظها بعملائها المداومين علي الشراء. ويوضح شكل (١/١٣) تأثير برامج تنشيط المبيعات علي مبيعات الشركة في الأجل الطويل.

وتهتم الكثير من الشركات بقياس ربحية الحملة بدلا من حركة المبيعات، ويتوقف ذلك علي هدف كل من البرنامج والمرحلة التي تمر بها السلعة في دورة حياتها. ففي بعض البرامج يكون الهدف هو نشر السلعة وحث المستهلكين علي تجربتها ومن ثم فالاهتمام هنا ينصب علي زيادة المبيعات بينما في ظروف أخري يهتم المسئول التسويقي بتحقيق ربحية معينة من قيامه بالحملة.

وبالإضافة الي ذلك فإن العديد من الشركات - وفق آراء نفس الكاتب - تقيس مايسمي بديناميكية المستهلك *Consumer dynamic* للحملة الترويجية والتي قد تظهر نجاحا من حيث حركة المبيعات ولكنها قد تحول المستهلك من اسم تجاري لآخر من منتجات الشركة.

وخلاصة القول، أن هناك العديد من الطرق والمعلومات المتعمقة والتفصيلية المتاحة لاغراض تقييم الحملات الترويجية وعلي الشركات أن تقوم بهذه العملية وخاصة بعدما اظهرت العديد من الدراسات عدم اهتمام الشركات بقياس نتائج حملاتها الترويجية.

العلاقات العامة *Public Relations*

يمكن تعريف العلاقات العامة علي أنها "النشاط المخطط الذي يهدف الي تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها - سواء الداخلية - أو الخارجية - من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها علي الأخذ بمبدأ المسئولية الاجتماعية".

ومن خلال ذلك التعريف نجد أن الهدف العام للعلاقات العامة هو اقامة علاقة طيبة بين المنظمة وجماهيرها والترويج لاهداف المنظمة سواء الاقتصادية (مثل الربحية، زيادة المبيعات..الخ) او الاجتماعية. وتتعلق اهداف العلاقات العامة بناحيتين اساسيتين:

أ- العمل علي اقامة علاقات طيبة وكسب تأييد وثقة الجماهير المختلفة.

ب- العمل علي تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة والعمل علي ترويج المبيعات سواء للمنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.

ويعتبر النشر *Publicity* احد الأدوات الرئيسية للعلاقات العامة في عرض الحقائق والمعلومات علي الجماهير المختلفة والتأثير فيهم وتقديم الشركة ومنتجاتها للمستهلكين والمجتمع بصفة عامة. وكما سبق القول يتم القيام بالنشر من خلال استمالة بعض الاطراف الخارجية لنشر اخبار عن المنظمة ومنتجاتها في شكل مقال او تحقيق صحفي أو تلفزيوني. ومن امثلة هؤلاء الأطراف المحررين بالصحف، ومقدمي البرامج الاذاعية والتلفزيونية، كبار الشخصيات العامة..الخ.

وهناك العديد من المزايا المرتبطة باستخدام النشر كوسيلة اتصالية منها:

١- يكون الجمهور المستهدف اكثر ميلا لتصديق ماينشر لانها غالبا ما تأخذ طابعا اخباريا ومن مصدر موثوق فيه (المحرر أو الكاتب أو المذيع).

٢- يتوافر للقائم بالنشر مساحات كبيرة وحرية واسعة في عرض المعلومات مما

يمكن من التأثير علي الجمهور المستهدف وذلك بعكس الاعلان الذي عادة مايأخذ مساحة ضيقة أو وقت محدود نظرا لتكلفته العالية.

٣- انخفاض تكاليف النشر مقارنة بالاعلان حيث أن النشر في العادة جهد غير مدفوع القيمة ولكنه في الواقع العملي ينطوي علي بعض التكلفة مثل تكاليف دعوة الصحفي واقامته فترة تغطية الحدث..الخ. ولكنها بطبيعة احلال لاتقارن بتكاليف الإعلان في الوسائل الاعلانية المختلفة.

الدور التسويقي للعلاقات العامة

يتزايد في الوقت الحاضر الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة. فعن طرق تبني العلاقات العامة للاهداف ذات الابعاد التسويقية او القيام بالأنشطة التي تساعد علي تحقيق هده الأهداف مثل المساهمة في ترويج مبيعات السلع الحالية والجديدة وتحديد مدي تمشي المنتجات مع مصالح الجماهير والعلاقات مع المستهلكين والموزعين وتنظيم المسابقات والمعارض ..الخ. ويمكن أن يكون للعلاقات العامة دورا تسويقيا فعالا داخل المنظمات علي اختلاف انواعها.

والان ماهي المجالات التي يمكن أن تغطيها العلاقات العامة وتشمل ابعادا تسويقيا؟ بطبيعة الحال، فان اعتماد العلاقات العامة علي النشر اصبح لايغطي المدي الواسع الذي يمكن للعلاقات العامة أن تساهم به في نجاح النشاط التسويقي. وانما بجانب هذا يمكن سرد العديد من المجالات التي تشكل مصدر اهتمام لكل من التسويق والعلاقات العامة وهذه المجالات هي:

١- تدعيم وتحسين الصورة الذهنية عن المنظمة ومنتجاتها:

من الأهمية بمكان ان تحافظ المنظمة علي صورة ذهنية طيبة لدي جماهيرها. والصورة الذهنية هو تعبير يستخدم لوصف مجموعة الإنطباعات والمعتقدات التي

يحملها الفرد تجاه شئ معين. ومن ثم فان المنظمات باختلاف انواعها يجب ان تعمل علي تحسين وتدعيم صورتها الذهنية في اعين جماهيرها. فبعض المنظمات ترغب في ان تبدو في ذهن جماهيرها علي أنها مبتكرة أو قائدها في الصناعة، أو نامية..الخ. وتعمل برامج العلاقات العامة علي تحسين هذه الصورة من خلال الافلام التسجيلية، تنظيم الزيارات للشركة، وتمويل بعض الأنشطة الثقافية والاجتماعية والمساهمة في أنشطة المجتمع المحلي بشكل عام.

يلاحظ أن للعلاقات العامة دورا بارزا في تقديم المنتجات الجديدة وذلك عن طريق جذب الانتباه من المنتج الجديد لدور الصحف ووسائل الاعلام المختلفة [illegible] [illegible] الدعاية للرأي العام وتنشيط الطلب علي السلعة وإثارة المستهلكين والموزعين. فعلي سبيل المثال قامت العلاقات العامة بشركة تويوتا بحملة لتقديم السيارة الجديدة *Lexus* وذلك من خلال مد دور الصحف ببيانات عن السيارة وخصائصها ثم القيام بحفل استقبال دعي اليه رجال الأعمال وكبار الاثرياء والصحفيين والوكلاء الوحيدين لسيارات تويوتا في دول العالم للتعريف بالمنتج الجديد ومدي مناسبته لفئات معينة وقدرته علي المنافسة مع السيارات الأخري الفاخرة مثل المرسيدس، *BMW*. وقد سبقت هذه الحملة البرنامج التسويقي لتقديم المنتج الجديد الي الأسواق بفترة كافية.

٣- المساعدة في ترويج مبيعات السلع التي تمر بمرحلة النضوج

تستخدم الكثير من الشركات برامج العلاقات العامة في الترويج للمنتجات التي تحقق هامش ربح محدود لايكفي لاستثمار اموال في الاعلان عن هذه المنتجات. ويأتي دور العلاقات العامة في الترويج لهذه المتجات التي تمر بمرحلة النضج من دورة حياتها او المنتجات الهامشية التي يزيد تكاليف الإعلان عنها عن المتحصل من مبيعاتها. فقد قامت العديد من الشركات بحملة علاقات عامة

لإعادة تشجيع المستهلكين علي استهلاك بعض المنتجات ذات الطلب الهابط من اجل اعادة بناء مركز سوقي جيد لها في الاسواق.

٤- تنمية العلاقات مع المستهلكين:

يمكن القول بأن للعلاقات العامة دور تكميلي لعملية البيع وضمان ولاء المستهلك وذلك من خلال الاهتمام بشكاوي العملاء والعمل علي حلها وتقديم النصح لادارة التسويق لتفادي الممارسات التي تشكل مجال للشكاوي. بالإضافة الي ذلك يتم تنمية العلاقات مع المستهلكين من خلال البرامج التي تصمم لمشاركة المستهلكين في بعض الأنشطة وتنظيم المعارض لاطلاع المستهلكين علي كل ماتقدمه الشركة من منتجات جديدة..الخ.

٥- تنمية العلاقات مع الموزعين

تهدف العلاقات العامة الي الإتصال بالموزعين ومدهم بالمعلومات اللازمة عن المنظمة وتوطيد صلاتهم بها حتي يقوموا ببذل مزيد من الجهد في تصريف منتجاتها. ويتم ذلك عن طريق الاتصال الشخصي، تنظيم مؤتمرات للموزعين لتبادل وجهات النظر في الموضوعات المشتركة ومناقشة مشاكلهم، وتنظيم المسابقات للموزعين ومنح الحوافز وحفلات التكريم وماشابه ذلك من انشطة.

ويتضح من العرض السابق أهمية الدور التسويقي الذي يلعبه نشاط العلاقات العامة داخل المنظمة. وهناك بعض الاسباب التي اظهرت اهمية هذا الدور ومنها:

١- ارتفاع التكاليف الترويجية

أن قيام الشركة بالاعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات ينطوي علي تكلفة مرتفعة نسبيا، بعكس نشاط العلاقات العامة والتي ترتبط تكاليفه عادة باقامة الحفلات وتقديم الهدايا في بعض المناسبات، ودعوة رجال الصحافة والتلفزيون

لحضور الأنشطة التي تقوم المنظمة بتنفيذها. وهذه التكاليف تكون عادة محدودة اذا ماقورنت بتكاليف الوسائل الترويجية الأخري.

٢- تلوث الوسائل الاعلانية *Massage Pollution*

يتعرض المستهلك للعديد من الحملات الإعلانية التي تحتوي علي الكثير من المؤثرات (وفي بعض الأحيان المبالغات) وذلك لاستمالته لاستخدام المنتجات المعلن عنها. وفي الفترة الأخيرة بدأت الكثير من علامات الاستفهام حول مدي مصداقية هذه الاعلانات وجدواها مما اطلق عليه لفظ "تلوث الوسائل الاعلانية". وهنا تأتي فرصة العلاقات العامة في تقديم رسائل تحتوي علي مصداقية أكبر والتي تقوم من خلال طرف ثالث يكون مصدر ثقة لدي الجمهور المستهدف.

٣- تزايد وسائل الاتصال

ادي تزايد وسائل الاتصال في الوقت الحاضر الي صعوبة قيام ادارة التسويق بتغطيتها وتقديم الاعلانات فيها. ومن الطبيعي أن تقوم الشركات بالإعتماد علي العلاقات العامة كاداة مساعدة للاعلان ووسائل الترويج الأخري لضمان تغطية اوسع لهذه الوسائل.

التسويق المباشر *Direct Marketing*

يشير لفظ التسويق المباشر الي تلك الأدوات التسويقية المستخدمة للحصول علي أوامر وطلبات مباشرة من مجموعة من المستهلكين المستهدفين أو المحتملين، وهذا ما يفرق بينه وبين الاعلان والذي يعتمد علي الاتصالات واسعة النطاق لمجموعات أكبر من المستهلكين.

وقد اعتمدت الشركات علي التسويق المباشر في بداية الأمر من خلال استخدام البريد المباشر أو نظام البيع بالكتالوج، ومع تطور وسائل الاتصال والثورة المعلوماتية التي يشهدها عالمنا اليوم، أصبحت الكثير من الوسائل الابتكارية

متاحة للمنظمات لاستخدامها في التأثير المباشر على المستهلكين.

وفى السطور القليلة القادمة سنعرض لاهم أدوات التسويق المباشر والمستخدمة بواسطة العديد من المنظمات.

١- التسويق من خلال الكتالوجات *Catalog marketing*

تقوم العديد من الشركات ومتاجر التجزئة بأعداد كالتولوج توضع فيه العديد من السلع التي يمكن للمستهلك الاختيار من بينها. وتعتمد هذه الطريقة علي اعداد الكتالوجات المطبوعة علي ورق فاخر ومدعمة بالرسومات والالوان والبيانات الضرورية عن السلعة، المقاس والسعر وطرق الدفع، وتوزع هذه الكتالوجات علي اعداد كبيرة من المستهلكين المحتملين سنوياً والتي تعتبر اساسا للحصول علي طلبات المستهلكين. ويتم الاعلان عنها في الصحف مع تذليل الاعلان بكوبون، ويطلب من المستهلك أن يقوم بملأ البيانات الشخصية له في حالة اهتمامة بالحصول علي السلع المختلفة من خلال هذا الأسلوب.

ويعتمد بنجاح المنظمة في تطبيق هذه الطريقة علي مدى قدرتها علي الاحتفاظ بأسماء العملاء المحتملين والتغطية الواسعة للسوق، ضمان الخدمة السريعة للعملاء، وتقديم التشكيلات المناسبة من السلع ذات النفع للمستهلك.

٢- التسويق من خلال البريد المباشر *Direct - Mail marketing*

ويعتبر البريد المباشر من الوسائل الشائعة الاستعمال بواسطة العديد من المنظمات حيث يتم ارسال خطابات أو كتيبات صغيرة أو مطبوعات يتم فيها شرح السلعة أو الخدمة للمستهلك المرتقب، وفي بعض الأحيان يكون الهدف منها هو جعل المستهلك علي علم دائم بمنتجات الشركة أو خدماتها من خلال امداده بالمطبوعات التي تظهر هذه المنتجات. وقد بدأت الشركات في تطوير هذه الطريقة من خلال امداد المستهلك المرتقب باشرطة التسجيل وأشرطة الفيديو وديسكات

الكومبيوتر لضمان شرح وافى وعرض جذاب للسلعة.

ويتميز هذا الأسلوب بالخصائص الآتية:

١- يعتبر أكثر الوسائل قدرة علي انتقاء عملائة. حيث أن هذه المطبوعات سوف ترسل فقط للمستهلكين المستهدفين بالاتصال.

٢- تتصف هذه الوسيلة بانها مدخل شخصى للاتصال وعادة ما يوجة الخطاب المرفق باسم الشخص نفسة مما تعتبر بمثابة اتصال شخصى به.

٣- يمكن بكفاءة قياس فاعلية الاسلوب وتقييم الأداء من خلال معرفة عدد الاستفسارات التي ترد للمنظمة كرد علي الخطاب أو عدد الأوامر التي تم تلبيتها من خلال هذه الوسيلة.

٣- التسويق من خلال الهاتف *Telemarketing*

وتستخدم هذه الوسيلة بواسطة العديد من المنظمات الصناعية والخدمية والتي تسمح بتلقى طلبات العملاء من خلال الاتصال المجانى بالشركة. وقد قامت العديد من البنوك - علي سبيل المثال - بتطبيق هذا الاسلوب مع تعديلة بأستخدام كارت ممغنط علي صوت العميل للقيام بالكشف عن حسابة أو تحويل مبالغ من حسابة للغير ... وهكذا، وتستخدم المنظمات الصناعية والمتاجر هذا الأسلوب بجانب الاسلوبين السابقين وذلك لابلاغ أوامر الشراء والحصول علي السلع والخدمات.

٤- التسويق من خلال الاستجابة المباشرة للتلفزيون

T.V Direct - Response marketing

مع انتشار القنوات الخاصة في التلفزيون ظهرت قنوات خاصة للاعلان تقوم فيها المنظمات بالاعلان عن منتجاتها وشرح خصائصها في مدة تزيد عن المألوف مشاهدتة في البرامج العادية ويطلب من المستهلك الاتصال برقم تليفون معين - بدون مقابل - للرد علي الاستفسارات وتلقى أوامر الشراء.

الفصل الثامن

منشآت التوزيع

يعتبر التوزيع من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي سلعة حيث أنه يمد المستهلك باشباعات مختلفة نتيجة لحصوله علي السلعة في المكان والوقت المناسبين . وتستند أهمية التوزيع علي منطق مؤداه أن أي سلعة مبتكرة ومتميزة ومعلن عنها وتباع بسعر جذاب قد لاتعني أي شئ للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له عندما يريدها في المكان والوقت الذي يطلبه.

فالمنفعة المكانية تتيح للمستهلك الحصول علي السلعة في المكان الملائم . ولايعني ذلك اختيار أقرب الأماكن للمستهلك وتوفير السلعة بها ، وإنما يمكن القول بأن المنفعة المكانية تتضمن "اختيار أنسب الأماكن التي يتوقع أن يجد المستهلك فيها السلعة " ، فالكثير من السلع يرغب المستهلك في التسوق قبل شراءها ، بل أن جزءاً من المنفعة التي يحصل عليها من السلعة هو طريقة حصوله عليها. وينطبق ذلك علي سلع التسوق والسلع الخاصة حيث يفضل المستهلك القيام بالتسوق وعقد المقارنات بين السلع المعروضة من حيث الجودة ، والسعر، والأحجام والأشكال، الاسم التجاري .... الخ . ويلاحظ أن بعض المستهلكين يشعرون بالسعادة في الحصول علي السلعة غير المتاحة أو صعبة الوصول إليها وتكون مصدر للتفاخر بحصولهم علي هذه السلعة .

ويشير بعض الكتاب إلي أن اختيار المكان الملائم يتضمن أيضاً رغبة بعض المستهلكين في الحصول علي سلع معينة بخصوصية. فبعض السلع تتميز بالخصوصية لدي المستهلك بحيث يشعر بالحرج لطلبها من أي متجر ومن ثم يجب توفيرها في تلك الأماكن الملائمة لبيعها والتي توفر الخصوصية المطلوبة من

جانب المستهلك. بل أن هناك بعض الخدمات المهنية (والمتخصصة) مثل الأطباء والمحامين والمحللين النفسيين يجب أن تنطوي علي قدر كبير من الخصوصية حتي أصبحت جزء من الخدمة ذاتها .

أما فيما يتعلق بالمنفعة الزمانية ، وتعني أن يتم توفير السلعة في الوقت الذي يطلبه المستهلك فتتحقق من خلال قيام المنتجين والوسطاء بتخزين السلعة وتوفيرها في الوقت المناسب . فالمستهلك الذي يجد الرغبة في شراء سلعة معينة الآن قد لايجد نفس الرغبة في وقت آخر إذا لم تتوافر السلعة أو قد يتحول في الشراء إلي اسم تجاري آخر . ولهذا نجد أن توافر السلعة مكانياً وزمانياً يعتبر عنصر أساسي في تسويق السلع الميسرة . وقد تقل أهمية عنصر الوقت في بعض الأحيان ، لبعض السلع ذات الولاء المرتفع بحيث يستطيع المستهلك الانتظار لفترة لحين وصولها (السيارات بعض أنواع السيجار أو الجبن الفاخر).

سياسات التوزيع

يمكن التفرقة بين سياستين للتوزيع تقوم الشركات من خلالهما بتوفير السلعة في المكان المناسب. وقد يتضمن ذلك أما توزيع السلع بشكل مباشر إلي المستهلك أو من خلال استخدام مجموعة من المنشآت التي تتولي عملية تصريف المنتجات إلي المستهلك .

التوزيع المباشر

التوزيع المباشر هو قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد علي منشآت التوزيع المتاحة في الأسواق . وهذا يعني قيام المنتج بالاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين مباشرة ومحاولة بيع السلعة لهم .

وهناك بعض الأسباب التي تبرر استخدام سياسة التوزيع المباشر وهي :

١- ضمان الحصول علي الربح دون مشاركة الوسطاء وبالتالي يستطيع أيضاً أن يخفض أسعاره قليلاً حيث سيوفر بعض هوامش الربح التي كان سيحصل عليها الوسطاء .

٢- رغبة المنتج في الرقابة علي السوق ورقابة الجهود البيعية لضمان فاعليتها.

٣- عدم تعاون الوسطاء في توزيع منتجات الشركة .

٤- محاولة التخلص من المخزون والبحث عن الأسواق جديدة .

٥- الحصول علي المعلومات المتعلقة بالسوق والتغيرات فيه وأنماط سلوك المستهلك ومعرفة ردود فعل المستهلك من السلعة بصورة سريعة .

ولكن علي الرغم من المزايا المرتبطة بهذه الطريقة إلا أنه من الشائع استخدامها مع طريقة التوزيع غير المباشر حتي يمكن الاستفادة من مزايا كل من الطريقتين . ويلاحظ أنه لفترة طويلة ارتبط مفهوم التوزيع المباشر بالخدمات حيث تتميز ببعض الخصائص التي تجعل التوزيع المباشر أقصر وأنسب الطرق للحصول علي السلعة. فحصول المستهلك علي العديد من الخدمات مثل الخدمات الصحية، البنوك، الحلاقة، خدمة السيارات تتطلب اتصال مباشر بين المنتج (مقدم الخدمة) والمستهلك (مستقبل الخدمة). وبالرغم من ذلك فقد قامت العديد من الشركات الخدمية باستخدام الوسطاء في توزيع خدماتها لضمان توسيع رقعة السوق اللذي تخدمه .

وهناك بعض الطرق التي يمكن استخدامها في حالة التوزيع المباشر ومنها:

١ - طواف رجال البيع :

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة حيث يعتمد المنتج علي رجال البيع التابعين له الذين يطوفون بالسلع أو عينات منها علي مواقع

المستهلكين سواء النهائيين أو المشترين الصناعيين دون الحاجة إلي فتح محال في أماكن ثابتة .

وتعتمد هذه الطريقة علي جهود رجال البيع حيث يقوموا بإقناع المستهلك بالسلعة وتقديم عينات لها وآخذ الطلبات في حالة نجاح الجهود البيعية ثم يقوم بإرسال البضاعة بعد ذلك أو بيع البضاعة مباشرة إلي المستهلك. وعادة يقوم رجل البيع ببذل جهوداً كبيرة حيث أن عنصر التكلفة الوحيد في هذه الحالة هي عمولة رجل البيع ومصاريف انتقالاته .

ومن ناحية أخري يتخوف العديد من المستهلكين من التعامل مع مندوبي البيع الطوافين حيث يخشون الوقوع في الغش أو التدليس أو السرعة في إتخاذ قرار الشراء . في حين يفضل العديد من المستهلكين المتاجر المعروفة حيث أن هناك ضمان للجودة المقدمة والأسعار المعروضة في حين أن المستهلك قد يدفع سعراً أعلي دون أن يدري في بعض السلع مما يشعره بصورة من الأحباط بعد إتخاذ قرار الشراء .

ومن مشاكل إتباع هذه الطريقة أيضاً الآتي :[1]

١ - يصعب تطبيق هذه الطريقة بالنسبة للشركات الكبيرة التي ترغب في توسيع رقعة أسواقها وخدمة الأسواق الأهلية والدولية .

٢ - إرتفاع تكاليف البيع حيث تقل قدرة رجل البيع في الحصول علي طلبات كبيرة وخاصة في حالة السلع الاستهلاكية .

٣ - عدم توفر رجال البيع الأكفاء لكي يغطوا المناطق المختلفة ، وفي حالة توافرهم فإن عمولتهم تكون كبيرة والتي قد تصل في بعض الأحيان إلي ٤٠٪ من سعر البيع .

٢ - متاجر تجزئة يملكها المنتجون :

يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر تقوم ببيع منتجاتهم مباشرة إلي المستهلك. ونادراً مايعتمد المنتج علي هذه الطريقة بمفردها ولكن تستخدم بجانب الاستعانة بخدمات الوسطاء لصعوبة فتح متاجر في أماكن متعددة في الأسواق لضخامة الاستثمارات التي تحتاجها الشركة لامتلاك هذه المتاجر .

وتحقق هذه الطريقة بعض المزايا للشركات التي تستخدمها ومنها :

١ - ينظر إلي هذه المتاجر كرمز لتواجد الشركات في السوق حيث تستطيع جمع الكثير من المعلومات عن السوق مثل نمط الطلب علي الأنواع المختلفة من السلع ، ردود فعل المستهلكين واستجابتهم للسلع المعروضة وشكاويهم ، اتجاهات الطلب ... هكذا .

٢ - يمكن عن طريق هذه المتاجر الرقابة علي الأسواق حيث تضمن عرض السلع المختلفة التي تنتجها مما يجبر الموزعين في بعض الأحيان علي الاهتمام بسلع الشركات وعرضها وخاصة في حالة نقص المعروض منها في بعض الأحيان .

٣ - يمكن استخدام هذه المتاجر في تجربة السلع الجديدة التي تنتجها الشركة وذلك علي نطاق محدود قبل تقديمها بصورة كاملة إلي الأسواق ومعرفة رد فعل المستهلكين وملاحظاتهم عن السلعة الجديدة في حين يخشي بعض الموزعين تحمل مخاطر توزيعها لأول مرة .

٤ - تفضل هذه الطريقة في بعض أنواع من السلع كالسريعة التلف أو تلك التي تحتاج إلي كفاءة خاصة في التوزيع وتقديم معلومات متعلقة بكيفية التشغيل والصيانة.

٣ - البيع المباشر :

تعتمد هذه الطريقة علي قبول الطلبات من المستهلك مباشرة عن طريق البريد أو الكتالوجات أو في بعض الأحيان التليفون وقد سبق التحدث عن هذه الأساليب في الفصل السابق، ولكن ما يهمنا توضيحه في هذا الخصوص هو بيان مزايا هذه الطرق وعيوبها ومدى ملائمتها للمستهلك .

فهذه الوسائل من الطرق الشائعة في الكثير من الدول وتستخدم بواسطة المنتجين والموزعين علي السواء. وتهدف هذه الطريقة إلي خدمة المستهلك دون تحمل مشقة القيام بالتسوق وتعتمد الشركات والموزعين في محاولة زيادة جاذبية هذه الطريقة علي تطبيق طريقة الدفع النقدي مع التمتع بخصم معين أو اتباع سياسة التقسيط لمدة تتراوح بين ١٢ شهراً للسلع المنخفضة الثمن و ٣٦ شهراً للسلع المعمرة. وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وجاذبيتها لقطاع معين من المستهلكين إلا أنها تكتنفها بعض العيوب ومنها :

١ - من العناصر الأساسية بالنسبة للمستهلك في بعض السلع هو القيام بالتسوق وإجراء المقارنات بين السلع المعروضة وتعتبر جزءاً من الإشباع المتحقق للمستهلك عند شراء السلع المعينة . ولا توفر هذه الطريقة ميزة التسوق للمستهلك .

٢ - يتحمل المستهلك تكاليف النقل والشحن علي ثمن السلعة وبالتالي لا تصبح السلعة منخفضة الثمن مقارنة بالسلع المعروضة في المتاجر .

٣ - هناك العديد من السلع - مثل السلع المعمرة - التي يحتاج المستهلك إلي معرفة الكثير من المعلومات من رجل البيع والخاصة بكيفية الاستعمال وتجربتها ولاتستطيع طريقة البيع بالبريد توفير هذه المعلومات بالكيفية التي يطلبها المستهلك .

٤ - البيع الآلي :

تستخدم طريقة البيع الآلي بالاستعانة ببعض المكاينات التي تعمل بطريقة أوتوماتيكية عن طريق وضع العملة المطلوبة لثمن السلعة والحصول عليها في الحال . وتناسب هذه الطريقة بعض أنواع من السلع الميسرة مثل الحلويات والمياه الغازية والسجائر والقهوة والشاي الجاهزة. ولا يمكن الاعتماد علي هذه الطريقة بمفردها في توزيع هذه المنتجات بل تستخدم مع طرق التوزيع غير المباشر نظراً لعدم قدرة الشركات علي نشر هذه الماكينات في كل الأماكن التي يتوقعها المستهلك. وتفيد هذه الطريقة في إمتداد ساعات البيع طوال الـ ٢٤ ساعة حيث تتوافر في الأماكن التجارية وأماكن السفر والوصول لكي تستخدم حتي حين تغلق المتاجر المختلفة أبوابها . والعيب الأساسي المرتبط بهذه الطريقة هو ارتفاع التكاليف المرتبطة بتركيب وتشغيل هذه الماكينات حيث تتطلب تزويد الماكينة بالسلع من يوم لآخر . بالإضافة إلي عدم قدرتها علي تغطية الأسواق بالشكل الذي يمكن أن تؤديه المتاجر المختلفة .

التوزيع غير المباشر

ظهرت أهمية استخدام الوسطاء في تصريف منتجات الشركات نتيجة لاتساع الأسواق التي يخدمها المنتجون بما لايتمكنون معها من تغطية هذه الأسواق من خلال اتصالهم المباشر مع المستهلك . ولهذا فإن التوزيع غير المباشر يعني الاستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك .

ويتم استخدام الوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك بسبب العديد من الصعوبات التي تواجهها معظم الشركات ويمكن حلها عن طريق هؤلاء الوسطاء والموزعين . ومن ضمن هذه المشاكل :

(١) البعد الجغرافي ... نتيجة لكبر حجم الشركات وضخامة إنتاجها حاولت

تسويقه في مناطق مختلفة وتزايدت المسافة بين المستهلك والمنتج نتيجة لظهور الأسواق الأهلية والدولية . وبالتالي اضطر المنتجين إلي الاستعانة بخدمات الوسطاء المتمركزين في مواقع قريبة من المستهلكين .

(٢) لاحظنا أن السلعة تحقق الاشباع المطلوب إذا كانت تقدم للمستهلك في المكان المناسب والوقت المناسب لكي تتحقق عملية التبادل . وهذا مايقوم به الوسطاء حيث يوزعون السلع في المكان الملائم للمستهلك والوقت الذي يطلب فيه السلعة.

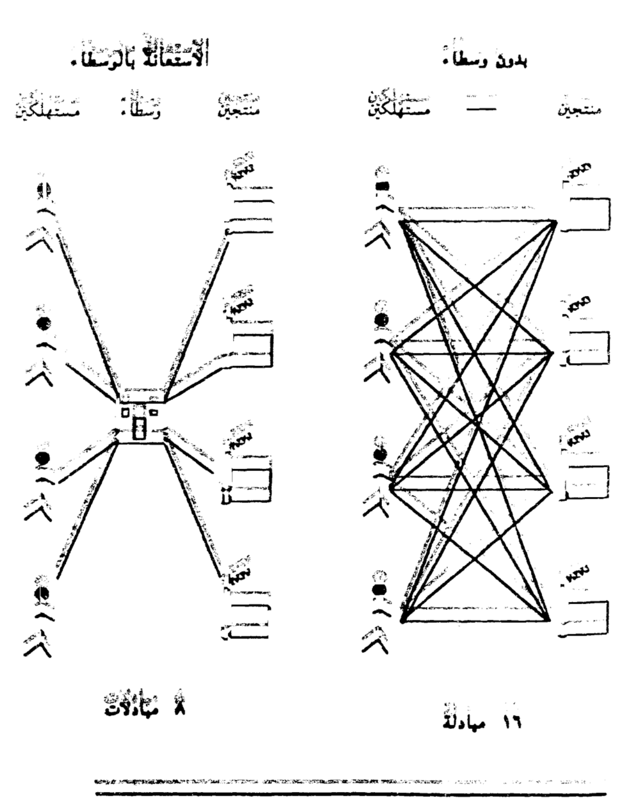
(٣) من الملاحظ أيضاً أن الوسطاء يقومون بدور رئيسي في اشباع حاجات المستهلك . فتفضيلات المستهلكين مختلفة وحاجاتهم ومطالبهم متباينة . وهناك دور رئيسي للوسطاء في هذا الصدد حيث يقومون بنقل المعلومات الخاصة بتفضيلات المستهلكين إلي المنتجين ومن ثم يمكنهم من تقديم تشكيلة من السلع تشبع هذه الاحتياجات المتباينة . ومن ناحية أخري يخدم الوسطاء المنتجين والمستهلكين عن طريق مايسمي بالتركز والانتشار . فتاجر الجملة يشتري بكميات كبيرة من السلع المختلفة ثم يقوم بتجزئتها إلي كميات أصغر فأصغر ليشتريها تجار التجزئة وهم حلقة الاتصال المباشر بالمستهلكين ليعرضوها في الشكل الذي يرغبونه.

ويمكن تلخيص الفوائد التي تتحقق نتيجة لقيام الوسطاء بتجميع وعرض التشكيلات المختلفة من السلع في النقاط الآتية :

١ - عدد أقل من المعادلات *Fewer transaction* :

فبالإضافة إلي أن تجميع وعرض التشكيلات المختلفة من السلع تعتبر عملية اقتصادية حيث يترتب عليها التخفيض في تكاليف المنتج ، فأنها تتضمن عدد قليل من العلاقات والمعاملات. فبدلاً من أن يقوموا المنتجين بالاتصال

شكل (٨-١)
كيف يقلل الوسطاء من المعاملات في نظام التوزيع



بالمجموعات المختلفة من المستهلكين مما يترتب عليه زيادة عمليات الاتصال يقوموا بالاتصال بوسيط واحد أو عدد محدود من الوسطاء والذين يقومون بدورهم بعملية الاتصال بالمستهلكين وعرض السلع . ويوضح شكل (١) كيفية أن الاستعانة بالوسطاء يترتب عليه تقليل عدد المعاملات إلي مايقرب من النصف .

٢ - القرب من الأسواق *Closer to Market* :

أن تمركز الوسطاء جغرافياً بالقرب من المستهلكين يقدم العديد من المزايا وبصفة خاصة للمنتجين. ويمكن حصر هذه المزايا في ميزتين أساسيتين. أولهما: أن الوسطاء يمكن اعتبارهم مركز للمعلومات عن طريق مد الشركات بالمعلومات عن أذواق المستهلكين، اتجاهات الطلب، ردود فعلهم عن السلع المعروضة. وهكذا مما تعتبر مصدراً هاماً للمنتج في التنبؤ بالطلب وتخطيط المنتجات الجديدة . ثانيهما : يمكن للوسطاء تحقيق محاكاة أفضل بين احتياجات المستهلك وبين السلع المعروضة . فعن طريق الوسطاء يمكن للمنتج معرفة الأنواع التي لايقبل عليها المستهلك وأسباب عدم إقباله فيقوم بدوره بتحسين هذه المنتجات أو إقصائها من المزيج السلعي وبالتالي تحقق التشكيلة المعروضة أفضل إشباع للمستهلكين .

٣ - تقليل المخزون Reduce Inventory :

فوجود الوسطاء كحلقة اتصال بين المنتج والمستهلك يمكن الشركات من نقل بعض عبء التخزين إلي الوسطاء حتي تكون السلعة متاحة حين يطلبها المستهلك .

ومن العرض السابق يتضح أهمية وجود الوسطاء في النظام التسويقي

للشركة نظراً للعديد من الخدمات والوظائف التي يقدمونها لكل من المنتجين والمستهلكين . ولقد لخص كوتلر *Kotler* هذه الوظائف في الآتي [٢] :

١ - البحوث *Research* فجمع المعلومات ضروري لتخطيط وتسهيل عملية التبادل وتفيد المنتج في تخطيط وتنفيذه للوظائف التسويقية .

٢ - الترويج *Promotion* يقوم الوسطاء بالتأثير علي المستهلكين لشراء السلعة وترويج منتجات الشركات وعرض السلعة بطريقة جذابة بالإضافة إلي اشتراكهم في بعض الأحيان في برامج الترويج التي يقوم بها المنتجون

٣ - الاتصال *Contact* فهم أقرب الحلقات اتصالاً بالمستهلك والحصول علي ردود أفعالهم والقيام بإقناعهم بالشراء .

٤ - الملائمة *Matching* عن طريق عرض السلع التي يرغبها المستهلك في مجموعات وتشكيلات تتفق مع احتياجات المستهلك .

٥ - المفاوضة *Negotiation* فالوسيط يقوم نيابة عن المنتج بالاتفاق النهائي مع المشتري الصناعي والمستهلك النهائي في بعض السلع علي السعر وبعض الشروط الأخري حتي يتم نقل ملكية السلعة للمستهلك .

٦ - التوزيع المادي *Physical distribution* فالوسطاء لهم دور كبير في تخزين ونقل السلع وتحمل العديد من الأعباء نتيجة لقيامهم بهذا الدور .

٧ - التمويل *Financing* يقوم بعض الوسطاء بتقديم الائتمان التجاري والنقدي إلي العملاء المختلفين وبالتالي يساعدون في تصريف السلعة . بالإضافة إلي قيام بعض تجار الجملة بالشراء مقدماً من المنتجين إنتاج الشركة لفترة

معينة وبالتالي يعتبر نوعاً من أنواع التمويل .

٨ - تحمل المخاطر *Risk Taking* يتحمل الوسطاء الكثير من المخاطر نتيجة لشرائهم السلع وتخزينها لحين ورود طلب عليها مع التعرض للعديد من المخاطر مثل انخفاض الأسعار، تغير أذواق المستهلكين، تغير الزي والموضة (في بعض السلع)، أو خطر قدم العهد، التلف، التحلل .... الخ، وهذه المخاطر جميعها تنشأ بسبب الاحتفاظ بالسلع لفترة طويلة.

الأشكال المختلفة من الوسطاء

بالرغم من تعدد الأشكال المختلفة من الوسطاء واستحداث أشكال أخري مع تغير الأسواق والبيئة التنافسية ، إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الوسطاء وهم تجار التجزئة وتجار الجملة والوكلاء . ويختلف تجار التجزئة وتجار الجملة عن الوكلاء في ملكيتهم للسلع محل التداول وتصريفها مقابل هامش ربح معين يحصلون عليه ، بينما نجد أن الوكلاء لايملكون السلعة محل التداول ويقومون ببيعها مقابل عمولة معينة متفق عليها .

وقبل مناقشة الأنواع الثلاث من الوسطاء بمزيد من التفصيل ، يهمنا في هذا المقام أن نفرق بين تجارة الجملة وتجارة التجزئة . فما هو الفيصل الأساسي الذي يفرق بين النوعين ؟

يشير البعض إلي إمكانية استخدام حجم أعمال كل نوع كمحدد لكل من تاجر الجملة وتاجر التجزئة . بمعني أن تاجر الجملة عادة مايقوم بالشراء بكميات كبيرة ويقوم بتوزيعها علي تجار التجزئة والذين يتميزون بالصغر النسبي لحجم أعمالها. وبالرغم من جاذبية هذا المعيار إلا أنه لايمثل الواقع في الكثير من الأحيان ، حيث أن هناك العديد من متاجر التجزئة والتي تقوم بالشراء بكميات كبيرة نتيجة لكبر حجم أعمالهم بالإضافة إلي قيامهم ببيع بعض هذه السلع إلي

تجار آخرين. بمعني أن كثير من تجار الجملة وتجار التجزئة يعملون في كلا السوقين أي يقومون بالبيع إلي المستهلك النهائي أو إلي مشترين آخرين .

ولهذا فإن الهدف من الشراء يعتبر معياراً مقبولاً للتفرقة بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة.

وبناء علي هذا ، يمكن اعتبار منشأة التوزيع من ضمن تجارة التجزئة إذا كان أكثر من ٥٠٪ من السلع التي قام بشراءها ستوجه إلي إعادة بيعها للمستهلك النهائي . وبنفس المنطق ، إذا كان الجزء الغالب من مبيعات تاجر الجملة (أكثر من ٥٠٪) موجهه إلي مشترين غير نهائيين أو أطراف أخري مثل الحكومة والشركات المختلفة فيدخل ضمن زمرة تجارة الجملة . وتفيد هذه التفرقة بطبيعة الحال في تصميم الاستراتيجيات التسويقية للتعامل مع كل طرف، وكذلك وضع وتطبيق هذه الاستراتيجيات للمتاجر نفسها .

أولاً : تجارة التجزئة

يتضمن نشاط تجارة التجزئة كافة الأنشطة المرتبطة ببيع السلع والخدمات إلي المستهلك النهائي مباشرة. ولهذا تمثل تجارة التجزئة حلقة هامة بين المنتج والمستهلك نظراً لأنهم يمثلون الخط الأمامي (المواجهة) مع المستهلك، ونظراً لانتشارهم في أماكن جغرافية متفرقة بالقرب من المستهلكين .

ماهي خدمات تجار التجزئة التي يقومون بها وتبرز أهميتهم في توزيع عدد كبير من السلع ؟

* يقوم تاجر التجزئة بعرض تشكيلات كثيرة ومتنوعة أمام المستهلك بعد القيام بتجميعها من مصادر متعددة وفرزها واستبعاد الوحدات التالفة ثم تقسيمها إلي وحدات أصغر طبقاً لحاجات ورغبات المستهلك .

* يقدم تاجر التجزئة في بعض الحالات مساعدات للمستهلك تتمثل في منح الائتمان وبيع السلعة بالتقسيط مما يتيح للمستهلك الحصول علي العديد - وخاصة المعمرة منها - بدون دفع كل المبالغ المطلوبة .

* يقدم تاجر التجزئة العديد من الخدمات للمنتجين حيث يقومون بتخزين السلع لحين ورود الطلب عليها وبالتالي يتحمل جزء من أعباء التخزين مع كل من تاجر الجملة والمنتج .

* يقوم تاجر التجزئة بجمع معلومات عن السوق والتنبؤ بالطلب المستقبل ونقل هذه المعلومات إلي المنتجين حيث تمثل بالنسبة لهم مصدراً رئيسياً من جمع المعلومات .

* يقوم تاجر التجزئة في المساعدة علي تصريف السلعة عن طريق فن البيع الجذاب والمساعدات الترويجية والإعلان عن المنتجات وعرض السلعة المناسب في صالات العرض ... وهكذا .

أنواع متاجر التجزئة :

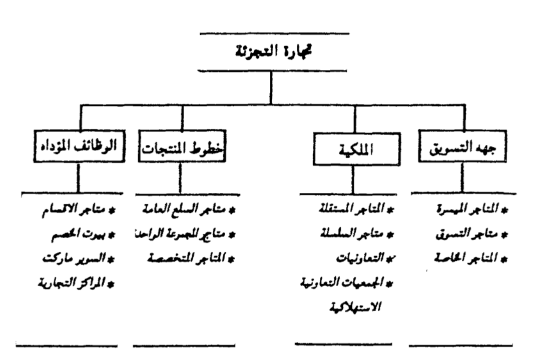
نظراً لاتساع مجالات تجارة التجزئة وتنوع أعمالهم هناك العديد من التقسيمات التي يمكن ذكرها لتجارة التجزئة . ويوضح شكل (٨ -٢) التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة حسب الأسس الآتية :

١ - كمية الجهد السوقي المطلوب من المستهلك .

٢ - الملكية

٣ - مدي وأنواع خطوط المنتجات المتعامل فيها .

٤ - الوظائف المختلفة المؤداة بواسطة المتجر .



شكل (٨ -٢) التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة

وهناك العديد من التقسيمات الأخري التي يمكن الإستعانة بها في تقسيم المتاجر حسب الحجم والشكل القانوني ونوع الخدمة والواقع ... الخ . وسيتم التركيز علي الأسس التي تم الإشارة إليها والموضحة بالشكل (٨ /٢) .

أولاً - تقسيم المتاجر حسب الجهد التسوقي المطلوب :

كما لاحظنا في فصول سابقة يمكن تقسيم السلع الاستهلاكية إلي سلع ميسرة وتسوق وخاصة علي أساس سلوك المستهلك في التسوق ، يمكن الاستناد إلي نفس الأساس علي الرغم من أن نوع المتجر في هذه الحالة غير مرتبط بنوع السلعة . بمعني أن المتاجر الميسرة لاتتعامل فقط مع السلع الميسرة . ولكن يتم تقسيم المتاجر في هذه الحالة تبعاً لكيفية إدراك المستهلك للمتجر ، نوع الصورة الذهنية للمتجر وخصائصه .

(١) المتاجر الميسرة ..

وتتميز هذه المتاجر باختيار مواقعها بالقرب من أماكن السكن والتجمعات

وأماكن العمل لمستهلكيها المستهدفين . ويمكن لهذه المتاجر أن تتعامل في تشكيلة متنوعة وكبيرة من السلع الميسرة وسلع التسوق وحتي بعض السلع الخاصة . وتركز هذه المتاجر علي الموقع المناسب ، سهولة الحركة داخل المتجر ، ساعات العمل الطويلة ، الخدمة السريعة . وهذه المتاجر من أكثر الأنواع انتشاراً ونمواً وخاصة في مجال المواد الغذائية. وتحظي بقبول المستهلكين الذين لايملكون الوقت والصبر الكافي للذهاب إلي السوبر ماركت أو المحلات الأخري.

(٢) متاجر التسوق ..

يفضل المستهلكين هذه المتاجر لشراء أنواع معينة من السلع مثل الملابس، الأدوات الكهربائية والمنزلية ، السجاد ، أدوات الرياضة .. وهكذا . وتسعي إدارة هذه المتاجر لخلق اختلافات معينة في ذهن المستهلك بين المتاجر المنافسة ومحاولة تكوين صورة ذهنية طيبة عن المتجر . ويتم ذلك من خلال الإعلان عن هذه المتاجر والتركيز علي هذه الاختلافات في الفكرة الإعلانية بالإضافة إلي تشغيل هذه المتاجر لرجال بيع مدربين لإعطاء كافة المعلومات المطلوبة عن السلع المختلفة .

(٣) المتاجر الخاصة ..

وهي المتاجر التي تتميز بدرجة عالية من الولاء والإرتباط بواسطة المستهلك بحيث تكون المكان الوحيد الذي يذهب إليه عندما يفكر في شراء نوع معين من السلع . ويبني المستهلك تفضيله وولاءه علي العديد من الأسس مثل مجموعة السلع المقدمة ، الخدمات ، السمعة الطيبة ، أو أي شئ آخر . وبالرغم من تمتع هذه المتاجر بمركز تنافسي عالي في السوق إلا أنها يجب أن تسعي من جانبها علي المحافظة علي ولاء مستهلكيها حتي يتسني لها مواجهة المتاجر الأخري المنافسة .

ثانياً - تقسيم المتاجر حسب الملكية :

(١) المتاجر المستقلة ..

وهي المتاجر التي يقوم مالكها أو مالكوها بإدراتها وتعمل في مجالات مختلفة مثل السجائر، الأحذية، الزهور، الخبز والحلوي ... الخ. وتتصف هذه المتاجر بصغر الحجم النسبي وعملها كوحدة إدارية مستقلة وعلي الرغم من ذلك قد تتوسع في أعمالها ويكبر حجمها حتي يصل إلي حجم مشابه لمتاجر الأقسام أو الكبيرة الحجم . ويلعب مالك هذه المتاجر دوراً كبيراً في إتخاذ القرارات التسويقية المختلفة مثل تحديد التشكيلة السلعية المعروضة والأسعار التي تباع بها . ويمكن عن طريق العلاقات الشخصية الطيبة بعملائة أن يحافظ علي ولائهم وانتظامهم في شراء احتياجاتهم من المتجر .

وقد يقوم المتجر بالتخصص في نوع معين أو أنواع متقاربة من السلع مثل الأحذية والمنتجات الجلدية أو دار للكتب والمجلات أو تقديم تشكيلات مختلفة من السلع وتظهر وبصفة خاصة في مجال المواد الغذائية . ويحقق التركيز علي مجموعة متقاربة من السلع مزايا التخصص في الشراء والتمتع بالخصومات الناتجة عن ذلك ، وزيادة الخبرات الخاصة برجال البيع مما يؤدي إلي تحسين الصورة الذهنية عن المتجر .

وعن الجانب فإن معظم المتاجر المستقلة لا تتوافر لها المقدرة المالية والإدارية والتي لاتساعد علي الشراء بأسعار منخفضة أو التوسع في حجم الأعمال أو تعيين أفراد أكفاء أو تخصيص مبالغ معينة للإعلان والترويج علي منتجاتها مما قد يضعف من قدرتها التنافسية أمام المتاجر الكبري المنافسة .

(٢) متاجر السلسلة ..

تتكون متاجر السلسة من وحدتين أو أكثر تحت ملكية واحدة وتتعامل في نفس السلع تقريباً . وعادة مايتم تخطيط وتنظيم المتاجر في صورة متشابهة

وتخضع لإدارة مركزية تتولى وضع السياسات الخاصة بالشراء والبيع والخصومات والتمويل... الخ . ويرى البعض أن الحد الأدنى لعدد المتاجر هو متجرين بينما يرى البعض الآخر ألا يقل عددها عن أربعة متاجر .

ومن مزايا متاجر السلسلة مركزية الإدارة التي تسمح لها باتباع الأصول العلمية للشراء والتخزين والنقل مما يزيد من قدرتها علي تخفيض التكاليف وإصدار طلبيات تسمح بالحصول علي الخصم المناسب . بالإضافة إلي قدرتها علي جذب المديرين والعاملين الأكفاء القادرين علي زيادة مبيعات المتجر . ويزيد من هذا قدرة المتاجر علي تقديم تشكيلاتها السلعية بأسعار منخفضة عن أسعار المتاجر الأخري نتيجة للتوفير في عناصر التكاليف المختلفة .

ومن ناحية أخري فهناك بعض القيود التي تحد من تقدم هذه المتاجر ومنها ضعف نظم الرقابة والإشراف نتيجة للإنتشار الجغرافي لهذه المتاجر بالإضافة إلي عدم قدرة هذه المتاجر في بعض الأحيان علي تلبية احتياجات المناطق المختلفة والتي تختلف احتياجاتها باختلاف طبيعة المنطقة وعادات سكانها ونمط شرائهم وذلك نتيجة للأسلوب النمطي والموحد في عرض التشكيلات السلعة . ومن ناحية أخري يجب علي هذه المتاجر أن تحدد الحجم الأمثل لوحداتها بحيث لا ترتفع تكاليفها مع زيادة حجمها عن الحجم الأمثل .

(٣) التنظيمات التعاونية ..

وهي شكل من أشكال الاتحاد بين المتاجر المستقلة حيث تقوم بضم موارد هذه المتاجر للتمتع بمزايا الشراء كبير الحجم من تجار الجملة . وفي هذه الحالة يتم طلب الكميات المختلفة للمتاجر في طلبية واحدة من المورد أو تاجر الجملة وعادة ما تشترك هذه المتاجر في الإعلان والاسم التجاري وفي نفس الوقت تحتفظ بميزة الإشراف والرقابة علي عملياتهم .

وفي شكل آخر من أشكال الاتحاد كون تجار الجملة المستقلون متاجر سلسلة للإستفادة من مزاياها الخاصة بالشراء بكميات كبيرة وتوزيع التشكيلات الخاصة بهم واستخدام الإعلان الجماعي .

(٤) الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ..

الجمعية التعاونية الاستهلاكية هي جمعية اختيارية تضم مجموعة من المستهلكين النهائيين الذين ينظمون أنفسهم بغرض إشباع حاجاتهم وطلباتهم من السلع والخدمات . ولاتقوم الجمعيات التعاونية بهدف تداول السلع فحسب ، ولكن هناك أغراض أخري لها أيضاً مثل الإسكان التعاوني ، والعلاج التعاوني، الائتمان ، الخدمات وغيرها .

ولكننا سنقصر الكلام في هذا الجزء علي الجمعيات التعاونية الاستهلاكية.

الجمعيات التعاونية الاستهلاكية هي متاجر يمتلكها ويديرها مجموعة من المستهلكين والتي تعرض السلع والخدمات . يتجه المستهلكون إلي التعامل مع الجمعيات الاستهلاكية بدلاً من المتاجر الخاصة أو محال الأقسام أو متاجر السلسلة لاقتناء مايحتاجون إليه من السلع اليومية لأنهم يتمتعون بميزة السعر المنخفض والخدمة الممتازة .

يقدم المستهلكون رأس المال ، ويحصل كل منهم علي عدد من الأسهم بقدر ماقدمه ثم يختارون فيما بينهم مجلس الإدارة الذي يعين بعد ذلك مديراً يباشر الأعمال ، ويدير الجمعية. وقد يتفق بعد ذلك أعضاء الجمعيات علي تكوين جمعية تعاونية لتجارة الجملة تشتري لهم مباشرة من المنتجين أو تستورد لحسابهم .

ومن الناحية الاقتصادية ، يتلخص الهدف الأساسي للجمعيات التعاونية الإستهلاكية في خدمة الأعضاء وليس في تحقيق الربح . ونجد المتاجر المستقلة

وغيرها منافسة جارفة من الجمعيات التعاونية ، منافسة سعرية ومنافسة علي أساس ماتقدمه من خدمات للجمهور.

وتسير الجمعيات التعاونية علي مجموعة من المبادئ وهي سعر البيع العادل والعائد المعقول علي رأس المال والبيع النقدي . وفي هذا تواجه هذه الجميعات منافسة قوية من المتاجر الأخري .

ثالثاً - تقسيم متاجر التجزئة حسب خطوط المنتجات :

يمكن استخدام مفهوم الإتساع بالنسبة لخطوط المنتجات المقدمة ومفهوم العمق بالنسبة لعدد السلع داخل كل خط في تقديم تقسيم آخر لمتاجر التجزئة .

(١) متاجر السلع العامة .. وتقدم هذه المتاجر تشكيلة متنوعة من السلع غير المتجانسة للمستهلك . وقد عرفت هذه المتاجر قديماً باسم *General Store* والتي اشتهرت بوجودها في الضواحي والقري وتعاملها في معظم السلع التي يحتاجها المستهلك مثل لوازم المنزل ، الحبوب ، أدوات الزراعة ، والمواد الغذائية . وبينما اختفت هذه المتاجرحالياً . فقد ظهرت في أشكال جديدة مثل المتاجر المختلطة *Conglomerate Merchandising* . وتسعي هذه المتاجر في صورتها الحديثة إلي إضافة العديد من المجموعات السلعية التي تساعدها في زيادة أرباحها. فعلي سبيل المثال تقوم متاجر الخردوات بإضافة خطوط مستحضرات التجميل وبعض المعدات المنزلية وأدوات الصيد والرياضة وحتي الملابس. ومثل هذه المحلات تشبه المحلات العامة القديمة ولكن في حجم عمليات أكبر. وفي رأي بعض الكتاب أن المراكز التجارية الحالية *Shopping Centers* يمكن أن تعتبر من متاجر السلع العامة حيث تحاول إشباع العديد من احتياجات المستهلكين المتباينة .

(٢) متاجر السلع المحدودة .. وعلي العكس تقوم هذه المتاجر بعرض خط أو عدة خطوط متشابهة من السلع مثل متاجر المعدات الثقيلة أو متاجر

الملابس والبويات والحدايد...الخ . وتسعي هذه المتاجر إلي الحصول علي تفضيل المستهلك للمتجر عن طريق التركيز علي عرض خط المنتجات أو الخطوط المحدودة بعمق أكبر وسلع أكثر . وباختصار فإن هذه المتاجر تركز علي محاولة إشباع مجموعة بين الاحتياجات بصورة أفضل من تقديم مجموعات مختلفة من السلع .

(٣) متاجر السلع المتخصصة .. وتقوم هذه المتاجر بعرض مجموعة متخصصة من السلع وتفضل إتباع مفهوم " العمق " أي التركيز علي خط أو اثنين من خطوط المنتجات وتقديم كافة السلع التي توجد في هذا الخط . ومن أمثلة ذلك محلات لعب الأطفال ، الكاميرات ، بطاقات التهنئة ، الأحذية .. وهكذا . وتعتمد هذه المتاجر علي تحقيق ميزة التخصص والتي يفضلها المستهلك في كثير من الأحيان نظراً لخبرة ومعرفة المتجر بالسلعة وتشكيلاتها ، والحصول علي ميزة الخصم النقدي بالإضافة إلي السمعة الطيبة والولاء من جانب المستهلك .

وتواجه هذه المتاجر بعض المخاطر نتيجة تركيزها علي خط واحد من المنتجات والتي تكون عرضة للتقلبات الفصلية وفي بعض الأحيان انهيار الطلب علي هذا النوع نتيجة لتغير أنماط الشراء .

رابعاً - تقسيم المتاجر حسب الوظائف المؤداة :

يمكن تقسيم المتاجر حسب الأنشطة أو الوظائف التي يقومون بها وذلك علي النحو التالي :

(١) متاجر الأقسام ***Departmental Stores*** :

وهي من المتاجر كبيرة الحجم التي تقوم بعرض تشكيلة كبيرة من خطوط المنتجات ويختلف العمق الموجود داخل كل خط من متجر إلي آخر ، ويلاحظ أن كثيرة الأنواع والتشكيلات التي تعرضها متاجر الأقسام لاتعتبر خاصية مميزة لها

وإلا كنا أمام متاجر السلع العامة ، ولكن تحاول متاجر الأقسام عرض السلع الاستهلاكية ذات الطبيعة الخاصة والتي تتقابل مع احتياجات المستهلك ولهذا فهي تركز علي سلع التسوق والسلع الخاصة . وتنظم هذه المتاجر عملياتها في أقسام يختص كل قسم بعرض مجموعة متشابهة من السلع مثل الملابس ، الأثاث والسجاد، المعدات والأواني المنزلية و ... وهكذا . وذلك بهدف التسهيل علي المستهلك في تسوقه داخل المتجر وتحقق في نفس الوقت سهولة في الإشراف والرقابة . والإتجاه الحديث لهذه المتاجر هو السعي إلي إضافة بعض الخدمات مثل المساعدة في حجز الرحلات والطائرات ، التأمين ، خدمات مصرفية معينة ذلك بخلاف بعض المساعدات الأخري مثل الائتمان ، توصيل السلع للمنازل ، السماح بإرجاع البضاعة ... الخ . بل أن العديد من متاجر الأقسام في سعيها للاحتفاظ بالمستهلك لفترة أطول من الزمن تقدم الوجبات الساخنة والمشروبات في بعض الكافتريات داخل المتجر .

(٢) بيوت البيع بالخصم *Discount Houses*:

ظهر هذا النوع من المتاجر بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية نظراً لتزايد الطلب المفاجئ علي السلع التي لم تكن متاحة أثناء الحرب. وقد قامت هذه المتاجر بتنظيم أعمالها علي النحو التالي :

١ - انخفاض هامش الربح المتحقق علي بيع السلع في مقابل زيادة حجم المبيعات .

٢ - اختيار المواقع ذات الإيجارات الرخيصة .

٣ - اهتمام محدود بطريقة عرض السلعة مع الاعتماد علي خدمة النفس .

٤ - انخفاض المخصصات الموجهة للجهود الترويجية .

وبالرغم من اعتقاد البعض أن هذا النوع من المتاجر قد بدأ في

الاضمحلال ، فقد ظهرت العديد منها التي تقوم علي أساس البيع بالخصم من جديد وبصفة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وبدأت في تغيير العديد من النواحي التنظيمية التي تحكم عملياتها مثل تقديم خدمات الائتمان ، تشغيل عدد من رجال البيع، اختيار الأماكن التجارية كموقع لها مع القيام بالحملات الإعلانية لجذب أكبر عدد من المستهلكين ويقوم البعض من هذه المتاجر في التعامل في عدد محدود من خطوط المنتجات ولكن الجزء الأكبر يتعامل في مجموعات سلعية كبيرة ومتنوعة .

(٣) متاجر السوبر ماركت *Supermarkets*:

ظهرت متاجر السوبر ماركت لأول مرة في الولايات المتحدة في الثلاثينات أثناء فترة الكساد ويمكن تعريف متاجر السوبر ماركت بأنها متاجر تجزئة كبيرة تتعامل بصفة أساسية في المواد الغذائية بأسعار منخفضة مع تقديم تشكيلات كبيرة من السلع وتنظم علي أساس تخصيص أقسام مستقلة لكل نوع من الأنواع المختلفة من المواد الغذائية . وتعتمد هذه المتاجر علي خدمة النفس مع الاهتمام بطريقة العرض الجذاب .

وبالإضافة إلي التعرف السابق، يجب أن تكون مبيعات المتجر كبيرة حتي يطلق عليه "سوبر ماركت " ففي الولايات المتحدة يري البعض أن المبيعات يجب ألا تقل عن ٢٥٠٠٠٠ دولار سنوياً حتي يمكن أن يطلق عليه هذه الصفة بينما يزيد البعض الآخر هذا الرقم إلي نصف مليون دولار .

ونتيجة لنجاح هذه المتاجر وتعرضها للمنافسة في نفس الوقت اتجهت معظم السوبر ماركت إلي التوسع في عرض التشكيلات السلعية المختلفة لتشمل مستحضرات التجميل والعطور والأدوات المنزلية والزهور والمجلات بالإضافة إلي تقديم العديد من الوجبات سريعة الإعداد . وقد تطورت هذه المتاجر بإضافة العديد من خطوط المنتجات التي يحتاجها المستهلك حتي عرفت هذه المتاجر باسم *Superstore* .

وتعتمد متاجر السوبر ماركت في تنظيم أعمالها علي الآتي :

(١) ملائمة هذه المتاجر لتسوق المستهلك، (٢) الخدمات المحدودة،

(٣) السعر المناسب، (٤) وجود اماكن لانتظار السيارات،

(٥) الاعلانات المكثفة، (٦) استخدام وسائل تنشيط المبيعات.

وتواجه هذه المتاجر بعض المشاكل المتعلقة بزيادة التكاليف والمنافسة العالية وتغيرات السوق الناتجة عن تغيرات وتحركات السكان .

(٤) المراكز التجارية *Shopping Centers* :

وفي تطور آخر ظهرت المراكز التجارية وهي مجموعات من متاجر التجزئة التي يتم تخطيطها وتنميتها والرقابة عليها بواسطة تنظيم واحد. وقد تكون في هذه الحالة متجر للأقسام أو مستثمر فردي. وتتميز المراكز التجارية باختيار أماكنها بعيداً عن زحام المدينة وبطريقة تتيح للمستهلكين شراء كافة احتياجاتهم من منطقة واحدة . وبالتالي فإن عنصر الملائمة هو العنصر الأساسي في مثل هذا النوع من منافذ التجزئة . وتحتوي المراكز التجارية علي واحد أو أكثر من متاجر الأقسام والتي تقوم بعرض العديد من خطوط المنتجات بالإضافة إلي مجموعة كبيرة من المتاجر المستقلة الفردية التي قد تتخفض في عرض خط واحد من السلع.

ثانياً : تجارة الجملة

كما سبق الإشارة ، هناك العديد من الجدل حول تعريف تجارة الجملة . فبعض الدارسين يتبني التعريف الواسع لتجارة الجملة علي أنها كافة الأنشطة المتعلقة ببيع السلع والخدمات للأطراف التي تقوم بإعادة بيعها أو استخدامها في مجال أعمالها. ووفق هذا التعريف الواسع يمكن إدخال العديد من المنشآت في تجارة الجملة. فمثلاً يقوم بعض المستصنعين ببيع بعض الإنتاج لمستصنعين آخرين وبالتالي يعتبر هذا تعاملاً في تجارة الجملة ، وفي بعض الأحيان قد تقوم بعض متاجر السلسلة ببيع كميات كبيرة من السلع إلي بعض الهيئات مثل المستشفيات أو الفنادق وبالتالي يمكن اعتبار هذه المتاجر علي أنها تعمل في تجارة الجملة .

مثل هذا التعريف - بالرغم من شموله - إلا أنه قد لايساعد علي تفهم الدور

الذي يلعبه تجار الجملة الوسطاء بما يمكن رجل التسويق من تحديد المنافذ السليمة لبيع منتجاته . لذلك فإن التعريف الأكثر قبولاً لتاجر الجملة يجب أن يقوم علي أساس تحديد الهدف الذي من أجله يقوم بعمليات الشراء والبيع . فتاجر الجملة وفق ذلك التعريف - هو من يكون نشاطه الأساسي تجارة الجملة بمعني أنه لايبيع مباشرة للمستهلك ولكن هو الذي يقوم بالبيع لوسطاء آخرين . وبهذا يمكن استبعاد متاجر التجزئة والمنتجين من هذا التعريف علي أساس أن قيام متاجر التجزئة ببعض عمليات الجملة هو نشاط طارئ أو عارض وليس النشاط الأساسي وأن نشاط المنتجين الأساسي هو إنتاج وخلق المنفعة الشكلية للسلعة وليس التعامل في تجارة الجملة . ومن ثم فإن تجارة الجملة " تشمل جميع الوظائف المتعلقة بتسويق السلع التي تشتري بهدف إعادة بيعها لوسطاء آخرين وبحيث يكون هذا النشاط هو النشاط الأساسي للمنشأة " . ويطلق علي من يقوم بأداء هذه الوظائف " تاجر جملة " .

هل يمكن الاستغناء عن خدمات تجارة الجملة ؟

حاولت بعض الشركات ومتاجر التجزئة في بعض الأحيان إسقاط تجارة الجملة من منافذ التوزيع في محاولة منها لتخفيض التكاليف وخفض سعر البيع للسلع والخدمات . ويمكن القول بأن محاولات هذه الشركات قد باءت بالفشل نظراً لأهمية الخدمات التي يقومون بها سواء للمنتجين أو لتجار التجزئة. وتتلخص الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة للمنتج في بيع السلعة وتحمل المخاطر والنقل والتوزيع وبعض المساعدات المالية والمساعدة في تسويق السلع المختلفة بينما يقوم تاجر الجملة نيابة عن تاجر التجزئة بشراء السلع بكيمات كثيرة ثم إعادة تقسيمها وتوزيعها إلي تاجر التجزئة كل حسب احتياجاته ويقوم تاجر الجملة العديد من المساعدات الأخري مثل تقديم الائتمان ، تدريب عمال البيع ، مساعدات في توزيع السلع بالإضافة إلي النصح والمشورة عن تقلبات الأسواق وعن الكميات المناسبة للتخزين وأخيراً يتحمل تاجر الجملة بالعديد من المخاطر التجارية عن تاجر التجزئة .

وبالتالي يتضح للقارئ أنه من غير المنطقي الاستغناء عن تجارة الجملة في التسويق نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به تاجر الجملة ولكن يمكن في بعض الأحيان تقليص أو تحويل الوظائف التي يقوم بها لطرف آخر كالمنتج أو تاجر التجزئة أو بتكوين شركات تسويقية متخصصة .

أنواع تجار الجملة :

يمكن تقسيم تجار الجملة وفق الأسس الآتية :

أولاً - علي أساس نطاق السلع موضوع التعامل :

١ - تجار جملة يتعاملون في سلع عامة

يتعامل هذا النوع من تجار الجملة في أنواع متعددة من خطوط المنتجات الغير متجانسة . فمثلاً يقوم تاجر الجملة ببيع الأدوات المنزلية ، والأدوات الرياضية ، والأجهزة الكهربائية ، والمواد الغذائية . والعيب الأساسي في هذا النوع هو نقص خبرة تاجر الجملة في تسويق هذه الأنواع الغير متجانسة حيث أن كل نوع يحتاج إلي خبرات تسويقية معينة . وقد قل إنتشار هذا النوع من التجار في الفترة الحالية .

٢ - تجار جملة يتعاملون خطوط إنتاجية محدودة

يختار بعض تجار الجملة عدد محدود من خطوط المنتجات المترابطة ويقوموا ببيعها إلي تجار التجزئة في محاولة لتركيز نشاطهم في مجال معين وخدمة هذا المجال بكفاءة أكبر . فهناك تجار الجملة الذين يتعاملون في خطوط المنتجات المتعلقة بالطلاء والحدايد وأدوات النجارة ، وهناك من يتعامل في مواد البقالة أساساً ويضيف بعض الخطوط الأخري مثل مستحضرات التجميل والمنظفات والعطور ... الخ. ويعتبر هذا النوع من أكثر الأنواع إنتشاراً من ناحية عدد التجار وحجم مبيعاتهم مقارنة بالنوعين الآخرين .

٣ - تجار جملة يتعاملون في خطوط منتجات خاصة

ويركز بعض تجار الجملة علي التعامل في خط إنتاج واحد ولكن بعمق أكبر أي بتوافر المجموعات الكاملة لتلك الخط . فهناك بعض تجار الجملة الذين يتعاملون في السجائر ، منتجات الألبان ، لعب الأطفال ، مستحضرات التجميل ... وهكذا . ويركز تجار الجملة علي محاولة خلق مركز تنافسي معين وصورة ذهنية مرتبطة بتخصص التاجر في سلع معينة مما يعني قدرته علي خدمتها بكفاءة .

ثانياً - علي أساس السوق المخدوم :

فهناك تجار للتعامل في سوق السلع الاستهلاكية وفي سوق المنتجات الزراعية أو البترولية وآخرون في سوق السلع الصناعية (يطلق عليهم الموزع الصناعي). والسبب في فصل سوق المنتجات الزراعية والبترولية عن سوق السلع الاستهلاكية والصناعية هو اختلاف وظائف تجار الجملة في هذين النوعين . فبالنسبة لسوق المنتجات الزراعية فإن تجار الجملة يقومون بتجميع المحاصيل الزراعية بكميات صغيرة أولاً من المزارعين ثم تشحن بكميات كبيرة إلي تجار التجزئة . بعكس تجار الجملة العاديين الذين يشترون بكميات كبيرة ثم يقسمونها إلي كميات أصغر تتفق مع احتياجات تجار التجزئة. وبالنسبة للمنتجات البترولية فتوزيعها يحتاج إلي تسهيلات خاصة من حيث التخزين والأمن الصناعي نظراً لسهولة اشتعالها .

وبالنسبة للموزع الصناعي فهو تاجر جملة يقوم بشراء السلع الصناعية بكيمات كبيرة ثم يعيد بيعها إلي المشترين الصناعيين . ويقوم بنفس الوظائف التي يقوم بها تجار الجملة في توزيع السلع الاستهلاكية إلا أنه يتميز ببعض الخصائص ومنها :

١ - يتعامل في عدد محدود من السلع .

٢ - تتطلب استثمارات ضخمة وموارد مالية كبيرة .

٣ - يحتاج إلي خبرات فنية متخصصة في أنواع السلع التي يتعامل فيها .

ثالثاً - علي أساس الوظائف المؤداة :

(١) تجار جملة يقومون بجميع الوظائف والخدمات التسويقية

وهم الوسطاء المستقلين الذين يقومون بأداء كل أو معظم الأنشطة التسويقية المطلوبة من شراء، بيع ، تقسيم وتجميع ، نقل وتخزين ، وتمويل ، وتحمل مخاطر ومد الأطراف المختلفة بالمعلومات عن السوق . وبصفة عامة نجد أن معظم تجار الجملة الذين يتعاملون في خطوط المنتجات المتعددة أو المحدودة يقومون بأداء هذه الوظائف من أجل المحافظة علي مركزهم التنافسي في السوق وحصتهم السوقية .

(٢) تجار جملة يقومون بخدمات محدودة

وهم التجار الذين يقومون ببعض الخدمات والوظائف المعهودة إليهم وهم بصفة خاصة يتعاملون في خطوط منتجات محدودة أو خط إنتاجي واحد. وهؤلاء التجار قد لايقومون الائتمان ويقصروا عملياتهم علي البيع النقدي ، ولايقدمون خدمات التسليم أو جمع المعلومات السوقية ... الخ .

رابعاً - علي أساس ملكية المنشأة :

هناك بعض تجار الجملة أو الوكلاء المستقلين والذين يملكون ويديرون منشأة للتوزيع ويقومون بكل الوظائف المطلوبة منهم كتاجر جملة عند شراء السلعة والمادة ببيعها بينما نجد أن هناك مكاتب بيع ممثلة للمنتج والذي يكون نشاطهم الأساسي تجارة الجملة ومنفصلين مكانياً عن المنتج ولكنهم يمثلونه في البيع . ويطلق عليهم تجار الجملة غير المستقلين حيث أنهم مملكون للمنتجين أو تجار التجزئة .

ويظهر الجدول (٨/١) تقسيم الأنواع المختلفة لتجارة الجملة.

الأساس	الأنواع
١ - نطاق السلع المتعامل فيها	* تجار جملة للسلع العامة * جملة لخطوط إنتاجية محدودة * تجار جملة لسلع متخصصة
٢ - السوق المخدوم	* تجار جملة عاديين للسوق الاستهلاكي * تجار جملة للمنتجات الزراعية * تجار جملة للمنتجات البترولية * تجار جملة للسلع الصناعية (الموزع الصناعي)
٣ - الوظائف المؤداة	* تجار جملة يؤدون جميع الوظائف التسويقية * تجار جملة يؤدون وظائف محدودة
٤ - ملكية المنشأة	* تجار جملة مستقلين * تجار جملة غير مستقلين

جدول (٨/١) أسس تقسيم تجارة الجملة

ثالثاً - الوكلاء

يلعب الوكلاء دوراً هاماً في توزيع السلع . ويختلف الوكلاء عن كل من تجار الجملة وتجار التجزئة في أن ملكية السلعة لاتنتقل إلي الوكيل أثناء عملية إنسيابها من المنتج إلي المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي ، بينما تنتقل ملكية السلعة من المنتج إلي كل من تاجر الجملة وتاجر التجزئة نتيجة لشرائها . أما النقطة الثانية فهي أن الوكلاء يقومون ببيع السلعة نيابة عن المنتج نظير عمولة بينما يحصل تاجر الجملة والتجزئة علي هامش ربح (أو نسبة خصم) نظير قيامه بتصريف السلعة .

وهناك أنواع متعددة من الوكلاء وهي :

١ - السمسار

لايعمل السمسار لحسابه ولايملك السلع محل التداول ، وإنما ينحصر دوره في الجمع بين المشتري والبائع والمفاوضة بينهم بهدف إنهاء معاملة معينة عن طريق إيجاد بائع أو مشتري أو الاثنين معاً .

ولا توجد للسمسار حرية تحديد الأسعار أو شروط البيع حيث يتولي ذلك البائع رغم أنه في بعض الأحيان قد يفوض البائع (أو المشتري) السمسار في ذلك . وقد تنتهي علاقة السمسار بالعملاء بإنتهاء الصفقة أو قد تستمر لفترة زمنية معينة . وعادة يعمل السمسار في قطاع المواد الأولية النمطية كالقطن والفحم والأخشاب .. الخ . كما يعمل في بعض أنواع أخري من السلع التي تباع علي أساس غير منتظم .

وترجع أهمية السماسرة إلي أنهم يملكون المعلومات عن الظروف السوقية في صناعة معينة سواء في جانب العرض منها أو جانب الطلب عليها ولذلك

يستطيعون إمداد العملاء بالمعلومات اللازمة وأفضل طريقة للتعامل .

٢ - التجار بالعمولة :

وبعكس السماسرة، تكون لهم الحيازة المادية للسلع التي يبيعونها . ويمثل تجار العمولة البائعين الذين يدفعون لهم عمولة علي أساس المبيعات أو عدد الوحدات المتداولة. ويلعب التجار بالعمولة دوراً هاماً في توزيع المنتجات الزراعية مثل القطن ، الحبوب ، الثروة الحيوانية . كما أن لهم دوراً أيضاً في مبادلة سلع مصنعة مثل الغزل والنسيج والأخشاب .

٣ - وكيل الشراء :

يمثل وكيل الشراء المشتري في أغلب الأحوال ودائماً يكون له علاقة طويلة مع زبائنه . ولايقتصر عمله في شراء السلع ولكن يقوم باستلام البضاعة ، التفتيش ، التخزين ، شحن البضاعة إلي المشتري الأخير . وفي بعض الحالات يجمع وكيل الشراء طلبات وأوامر عدد من العملاء حتي يستطيع أن يحصل علي خصم الكمية وشروط شراء خاصة . ويظهر دور وكيل الشراء في بعض السلع مثل مواد التجارة ، مواد البقالة ، مواد البناء كما يساعد زبائنه بإعطائهم المعلومات عن الظروف السوقية .

٤ - وكيل البيع :

يكون لوكيل البيع السلطة الكاملة - كما يحددها العقد - في بيع جميع إنتاج الأصيل نظير الحصول علي عمولة .

ولاتقيد حرية وكيل البيع بأية قيود للتعامل في مناطق معينة ، وله تأثير واضح علي الأسعار وشروط البيع . وفي حقيقة الأمر يقوم الوكيل بوظيفة البيع كاملة عن المنتج ويركز المنتج كل أعماله علي العمليات الإنتاجية .

ولقد قام وكيل البيع بدور هام في صناعة النسيج كما أنه يقوم بتوزيع الآلات والأجهزة ، والفحم والمعادن ، والمواد الكيماوية ، والمواد الغذائية المحفوظة .

٥ - وكيل المنتج :

يختلف وكيل المنتج عن وكيل البيع في السلطة الممنوحة إليه حيث تقل سلطته فيما يتعلق بالأسعار والمناطق التي يخدمها. فهو يبيع جزء من إنتاج منتج معين على أساس تعاقد طويل الأجل يوضح فيه المنطقة البيعية التي يبيع فيها، وحدودها وأسعار البيع وشروطه وشروط الائتمان والخصم والتسليم والخدمات المقدمة للعملاء ، والتزاماته من حيث الحد الأدنى لكمية التوزيع خلال فترة زمنية معينة ومعدل العمولة وطرق دفعها ... الخ.

وقد يمثل وكيل المنتج واحداً أو عدد من المنتجين بشرط ألا يكونوا متنافسين ويتم الاستعانة به في توزيع سلع الإنتاج مثل الغزل والنسيج والسلع الاستهلاكية المعمرة كالأثاث والأجهزة الكهربائية والأدوات المنزلية ... الخ .

٦ - بيوت البيع بالمزاد :

ويقومون بالبيع نيابة عن البائع الأصيل وذلك عن طريق إعلان المستهلكين بالسلع المعروضة ومكان عرض السلع ووقت البيع بالمزايدة . وبالتالي فمهمتهم الأساسية هي التوفيق بين البائع والمشترين في إتمام عملية التبادل نظير عمولة معينة تتراوح بين ١٪ - ٢٪ وتزداد أهمية بيوت البيع بالمزاد في بعض المنتجات الزراعية والفواكه والدخان والمواشي ... الخ .

منافذ توزيع السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية :

بعد أن استعرضنا الأنواع المختلفة لمنشآت التوزيع ، والدور الذي تلعبه كل منها في تسويق وتصريف منتجات الشركات ، يمكن القول بأن هناك اختلافاً

بين منشآت التوزيع المستخدمة في تسويق السلع الاستهلاكية وتلك المستخدمة في تسويق السلع الصناعية . فبصفة عامة يمكن القول بأن منافذ توزيع السلع الاستهلاكية تميل إلي أن تكون أطول نسبياً من منافذ توزيع السلع الصناعية . وذلك نظراً لتشتت الأسواق الاستهلاكية والحاجة إلي عدد أكبر من الوسطاء بعكس الحال في السلع الصناعية التي تتميز سوقها بعدد محدود من المشترين وتركزهم الجغرافي مع الحاجة إلي الكثير من المعلومات والخدمات الفنية وبالتالي يكون الطريق أقصر نسبياً إلي المشتري الصناعي .

ويوضح الشكل التالي قنوات التوزيع للسلع الاستهلاكية والسلع الصناعية .

الإتجاهات الحديثة في التوزيع :

بالرغم من أهمية وجود الوسطاء كحلقة اتصال هامة بين المنتج والمستهلك إلا أن السنوات الأخيرة قد شهدت تطوراً في الوسائل والإتجاهات التي تزيد من كفاءة التوزيع .

وفي هذا الصدد ، يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإتجاهات :

١ - **نظم التسويق الرأسية** .. وتهدف إلي تحقيق نوع من التكامل في أداء وظيفة التوزيع عن طريق تصميم وإدارة شبكات متخصصة لتوزيع السلع علي نطاق كبير تحقق أقصي تأثير سوقي مطلوب . وهناك ثلاثة أنواع لنظم التسويق الرأسية :

أ - **النظام التسويقي الرأسي** للشركة عن طريق تملك الشركة لإمكانيات الإنتاج والتسويق بما فيها منافذ التوزيع. فتميل بعض الشركات إلي إمتلاك منافذ توزيع خاصة بها علي نطاق واسع حتي تتمكن من تغطية السوق بجانب المنافذ الأخري .

شكل (٨ - ٢) قنوات توزيع السلع الاستهلاكية

المنتجين

وكلاء | وكلاء

تجار جملة | تجار جملة

توزيع مباشر

تجار تجزئة | تجار تجزئة | تجار تجزئة | تجار تجزئة

المستهلكون النهائيون

قنوات توزيع السلع الصناعية

المنتجون

وكلاء | وكلاء

تجار جملة (موزع صناعي)

توزيع مباشر

تجار جملة (موزع صناعي)

المشترون الصناعيون

ب - **النظام التسويقي الرأسي الإداري** .. وتحقق الشركة التنسيق والتكامل بين المراحل المختلفة من إنتاج السلعة حتي توزيعها عن طريق حجمها وقوتها النسبية في السوق علي الأطراف الأخري والتي عن طريقها يمكن ممارسة بعض التأثير لدعم منتجاتها في الأسواق. ففي الولايات المتحدة هناك العديد من الشركات مثل جنرال موتورز ، جنرال اليكتريك وبركتر وجامبل تمارس نوعاً من الضغط والنفوذ علي متاجر التجزئة فيما يتعلق بعرض السلع والتسعير وترويج المبيعات .

جـ - **النظام التسويقي الرأس التعاقدي** .. وذلك عن طريق اتفاق عدد من الشركات المستقلة والتي تعمل في الإنتاج أو التوزيع علي أساس تعاقدي لتحقيق التكامل في برامجها التسويقية بصفة عامة وبرامج وسياسات التوزيع بصفة خاصة لتحقيق مزايا الحجم الضخم وبكميات كبيرة مما لو قامت كل شركة بأدائها بصورة منفصلة . وبالتالي تضمن هذه الشركات عدم الإضرار بمصالحها مع الشركات الكبيرة في حالة عدم إتحادها معاً .

٢ - **نظم التسويق الأفقي** .. وتهدف إلي قيام أكثر من شركة معاً باستغلال بعض الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق نظراً لأن إمكانيات كل شركة تعمل بصورة منفصلة لن تمكنها من توفير الأموال والخبرات والتسهيلات الإنتاجية والتسويقية للدخول في مجالات جديدة . وقد يكون الترتيبات التي تتم بين الشركتين بصورة مؤقتة أو بصورة دائمة في شكل شركة جديدة .

وتقوم هذه الشركة بتوزيع منتجاتها بصورة مشتركة . وقد يترتب علي ذلك ضرورة التكامل والتنسيق في الجهود الترويجية للشركتين .

٣ - **نظم التسويق المتعددة** .. وذلك عن طريق الاعتماد علي منافذ توزيع متعددة ولكن تخدم نفس السوق وتنافس بعضها البعض . فعلي سبيل المثال قد تقوم بعض الشركات التي تنتج الأثاث ببيع منتجاتها من خلال متاجر التجزئة التي تمتلكها بجانب متاجر التجزئة الأخري سواء المتخصصة في بيع الأثاث أو متاجر الأقسام التي تتعامل في مثل هذا النوع من المنتجات .

شكل (٨ ـ٤) النظام التسويقى الرأسى ومنافذ التوزيع التقليديه

الوظائف	نظام تسويقى رأسى — الأعضاء	الوظائف	منفذ توزيع تقليدى — الأعضاء
	المنتج	تضخيم إنتاج تمييز تسعير ترويج بيع	المنتج
			↓
تضخيم إنتاج تمييز تسعير ترويج شراء تخزين عرض بيع تسليم تمويل	تاجر الجملة	شراء تخزين ترويج عرض بيع تسليم	تاجر الجملة
			↓
	تاجر التجزئة	شراء تخزين ترويج عرض بيع تسليم	تاجر التجزئة
	↓		↓
	المستهلك		المستهلك

الفصل التاسع

استراتيجـية التوزيـع

إستعرضنا فيما سبق منشآت التوزيع المختلفة المسئولة عن انسياب السلع والخدمات من المنتج إلي المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وتحقيق المنفعة المكانية والزمانية لهم . وفي هذا الجزء سيتم التعرض للاستراتيجيات المختلفة للتوزيع والتي تغطي موضوعات متعددة بدءاً من إدارة منافذ التوزيع وتحديد معايير اختيار أعضاءهم وتنمية العلاقات معهم وتقييم أدائهم والحصول علي تعاونهم انتهاءً بالقرارات المتعلقة بالنقل والتخزين .... الخ .

وبصفة عامة ، هناك ثلاثة عناصر رئيسية داخل المزيج التوزيعي والتي يستلزم دراستها وإتخاذ القرارات المناسبة بصددها . وهذه العناصر هي :

١ - علاقات التوزيع وإدارة منافذ التوزيع

٢ - التوزيع المادي

٣ - الأنشطة المساندة

وينبغي التنويه إلي أن قرارات استراتيجية التوزيع لها تأثير علي بقية عناصر المزيج التسويقي، وتعتبر تكاليف التوزيع من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للعديد من الشركات، ولذا ينبغي علي رجل التسويق الاهتمام بالقرارات المتخذة داخل المزيج التوزيعي ومحاولة ترشيدها بما يمكن من تخفيض تكاليفها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للشركة .

وعلي الجانب الآخر فإن قرارات الاستراتيجية التوزيعية تتأثر بالقرارات المتخذة في باقي عناصر المزيج التسويقي . فسياسات التسعير من حيث السعر النهائي للمستهلك ، والخصم الممنوح وشروط الائتمان والضمانات التي يمنحها المنتج لها تأثير علي استراتيجية التوزيع المتبعة وبنفس المنطق إذا اتبعت الشركة

استراتيجية الدفع كإستراتيجية ترويجية فهذا يعني الاعتماد علي الوسطاء بشكل كبير ، أما في حالة اتباع استراتيجية الجذب فإن المنتج يتخطي جميع الوسطاء ويركز جهوده علي الإعلان للمستهلكين مباشرة .

إدارة منافذ التوزيع

تمثل القرارات الخاصة بإدارة منافذ (قنوات) التوزيع العصب الرئيسي لاستراتيجية التوزيع حيث أن الاختيار السليم لأعضاء المنافذ وتنمية العلاقات معهم وتقييم أدائهم تحدد إلي درجة كبيرة مدي نجاح الشركة في تحقيق المنفعة المكانية وتوفير المنتجات في الأسواق .

وتتمثل القرارات المتعلقة بإدارة منافذ التوزيع في الجوانب الآتية :

- تحديد طرق وسياسات التوزيع المتبعة .
- تحديد كثافة التوزيع المطلوبة (التغطية) .
- اختيار الوسطاء وفق معايير معينة .
- تنمية العلاقات مع الموزعين .
- تقييم فاعلية أداء الموزعين .
- تعديل منافذ التوزيع .

وفيما يلي مناقشة هذه القرارات بشئ من التفصيل :

أولاً - تحديد طرق وسياسات التوزيع :

ناقشنا فيما سبق، أن علي إدارة التسويق أن تفاضل بين سياستين للتوزيع وهما:

التوزيع المباشر .. وذلك عن طريق اتصال المنتج بالمستهلك النهائي أو

المشتري الصناعي من خلال القوي البيعية داخل الشركة .

التوزيع غير المباشر .. وذلك من خلال الاعتماد علي الوسطاء الذين يساعدون في تصريف منتجات الشركة . وفي حالة الاعتماد علي الوسطاء يحدد الأعضاء الذين سوف يشاركون في تصريف المنتجات داخل المنفذ (وكلاء - تاجر جملة - تاجر تجزئة .. الخ).

وهناك العديد من العوامل التي تساهم في إتخاذ هذا القرار ومن ضمنها:

١ - **طبيعة السلعة** .. تتحكم خصائص وطبيعة السلعة في اختيار منافذ التوزيع المطلوبة. فبصفة عامة تميل السلع الاستهلاكية سريعة التلف والسلع التي تحتاج إلي مقومات فنية متخصصة إلي أن تكون منافذ توزيعها أقصر من السلع الأخري وفي كثير من الحالات يفضل التوزيع المباشر . بعكس الحال في السلع الاستهلاكية الميسرة وذات القيمة المنخفضة يفضل استخدام عدد كبير من الوسطاء حتي تصل إلي المستهلكين النهائيين .

٢ - **طبيعة السوق** .. في حالة تركز السوق وتركز مبيعات الشركة في عدد محدود من العملاء يفضل اتباع التوزيع المباشر أو منافذ توزيع قصيرة بعكس الحال في حاله السوق المنتشر جغرافياً في مناطق متباعدة فيفضل استخدام عدد كبير من الوسطاء لضمان الوصول إلي تلك المناطق .

٣ - **المنافسون** .. لكي تواجه معظم الشركات المنافسة الحادة ولكي تضمن أن تعرض منتجاتها في نفس المناطق التي يعرضها المنافسون قد يجد رجل التسويق من الضروري الأخذ في الاعتبار منافذ التوزيع التي يتبعها المنافسون ويوجد هذا بصفة خاصة بين الشركات القائدة والشركات التابعة.

٤ - **الإمكانيات المالية** .. كلما زادت الإمكانيات والموارد المالية للشركة

وكبر حجمها مع قيامها بإنتاج تشكيلات متنوعة من السلع كلما مالت إلي إستخدام أكثر من طريقة للتوزيع سواء بالإعتماد علي التوزيع المباشر أو غير المباشر أو إقامة منشأة توزيع متخصصة لتوزيع منتجاتها .

٥ - **التغيرات الاقتصادية والبيئية** .. تلعب التغيرات الاقتصادية والبيئية دوراً هاماً في تحديد منافذ التوزيع المستخدمة وابتكار منافذ توزيع جديدة. فظهور الثلاجات كبيرة الحجم سواء في منافذ التوزيع أو علي السيارات قد ساعد كثيراً في توزيع العديد من السلع القابلة للتلف والأغذية المجمدة . ومن ناحية أخري فإن التطورات التكنولوجية مثلاً في مجال البنوك مكنت من استخدام الماكينات الآلية في توزيع الخدمات المصرفية وخدمات التأمين ... وهكذا .

ثانياً - تحديد كثافة التوزيع المطلوبة :

يرتبط بتحديد طرق التوزيع المستخدمة وخاصة في حالة التوزيع غير المباشر (أي الإعتماد علي الوسطاء) إتخاذ القرار المتعلق بالمدي الذي سيغطيه التوزيع أي التغطية المطلوبة للمنطقة البيعية وللسوق. ويطلق عليها بكثافة التوزيع .

وهناك ثلاثة بدائل متاحة أمام رجل التوزيع في هذا الخصوص :

أ - التوزيع الشامل (أو المكثف)

ب - التوزيع الانتقائي (أو المحدود)

جـ - التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين

(١) التوزيع الشامل أو المكثف :

يعني التوزيع الشامل استغلال واستخدام كل منفذ متاح يتوقع أن يذهب إليه المستهلك في المنطقة وبالتالي يحقق التوزيع الشامل التغطية الواسعة

للسوق. وتناسب هذه الطريقة غالبية السلع الميسرة مثل الخبز والجرائد والمياه الغازية والتي يتكرر فيها مرات الشراء وتنخفض درجة الولاء للسلعة . فالمستهلك إذا لم يجد اسم تجاري معين مثل بسكويت الشمعدان سوف يحصل علي نوع آخر مثل كورونا أو سميا وبالتالي يجب علي مديري تلك الشركات التحقق من وجود السلع بالمخزون الكافي وفي كل مكان يتوقع أن يسأل فيه المستهلك علي السلعة . ويلاحظ في هذه الحالة أن المنافسة بين متاجر التجزئة هي منافسة علي نفس المستهلك نظراً لعدم وجود اختلافات في السلع المعروضة . وقد يترتب علي اتباع هذه الاستراتيجية زيادة حصة الشركة من السوق نتيجة لإنتشار السلعة في كافة المناطق.

(٢) التوزيع الإنتقائي أو المحدود :

وتتضمن هذه الطريقة استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة بدلاً من عدد كبير منها كما في الحالة السابقة . وتناسب هذه الطريقة معظم سلع التسوق وبعض السلع الخاصة حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك لاسم تجاري معين . وعادة يخضع اختيار الموزعين لمعايير معينة مثل حجم مبيعات المتجر ، قدرتها علي البيع ، مواردها المالية المستقرة ... وهكذا . ومنطق المنتج في هذا الاسلوب أن التركيز علي بعض الموزعين الذين يحققون للشركة حجم مبيعات كبيرة أفضل من حيث التكاليف والجهود التسويقية عن الاستعانة بعدد كبير من الوسطاء. وعادة يتوقع من هؤلاء الوسطاء القيام ببعض الجهود الترويجية مثل الإعلان المحلي عن السلع وعن المتجر والاحتفاظ بمعدلات عالية نسبياً من المخزون للسلع المتعامل فيها .

(٣) التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين :

وفي ظل هذه الطريقة يقوم بعض المنتجين باختيار أحد الموزعين ليتولي توزيع سلعة في منطقة معينة أو في سوق معين. وبالتالي توزع جميع منتجاتهم

عن طريق ذلك الوكيل في هذه المنطقة. وتحقق هذه الطريقة مزايا معينة لكل من المنتج والموزع . فبالنسبة للمنتج يضمن الرقابة علي السوق ويتوقع من الموزع ألا يقوم بتوزيع سلع أخري منافسة لسلع الشركة مع قيام الموزعين بجهود تسويقية معينة مثل: القيام بالإعلان والاشتراك في التسعير وترويج المبيعات. ومن ناحية أخري يضمن الموزع من خلال هذا الأسلوب أن مبيعات مثل هذا النوع سوف تتحقق فقط من خلاله ويتحاشي في نفس الوقت اختلافات الأسعار من الموزعين المنافسين طالما لن يكون هناك غيره في هذه المنطقة .

وتستخدم هذه الطريقة في توزيع العديد من السلع مثل الأجهزة الكهربائية والساعات والأدوات الرياضية والأجهزة الموسيقية وغيرها من السلع ولا تناسب هذه الطريقة السلع الميسرة حيث أن المستهلك غير مستعد لقطع مسافات طويلة للحصول علي السلعة .

ثالثاً - معايير اختيار الوسطاء :

إن إختيار منافذ التوزيع يخضع للعديد من الاعتبارات والمعايير والتي تضمن في النهاية تحقيق الوسطاء لأهداف الشركة المتعلقة بالتوزيع . ومن ضمن هذه المعايير مايلي :

١ - تغطية السوق :

أن حجم السوق المرتقب والمستهدف خدمته يعتبر من المعايير الهامة في اختيار الوسطاء داخل المنفذ. فقدرة الوسطاء علي تغطية السوق ومن ثم المناطق البيعية المكونة له يعطي للشركة ميزة تفضيلية في السوق الذي تخدمه وبطبيعة الحال يرتبط ذلك بطبيعة السلعة ومدي استعداد المستهلك لبذل الجهد في سبيل الحصول عليها وبصفة عامة كلما طالت منافذ التوزيع كلما سهل تغطية السوق بشكل أفضل .

٢ - الرقابة :

يرغب مديري التسويق في العديد من الحالات تحقيق رقابة علي السلع التي يقومون بتسويقها والأسواق التي يخدمونها . وعادة تقل درجة الرقابة علي السلعة كلما تم إنسيابها من عضو لآخر داخل المنفذ . فعند قيام المنتج ببيع السلعة لدي تاجر الجملة مثلاً يصبح مالكاً لها وبالتالي يستطيع أن يتصرف بحرية في تخزينها أو حجبها عن السوق لفترة أو عرضها بطريقة غير ملائمة ويؤثر ذلك بطبيعة الحال علي استراتيجيات الشركة التسويقية وصورتها الذهنية ومن ثم يكون علي المنتج أن يختار الوسطاء بطريقة تضمن معها إمكانية تحقيق رقابته علي الأسواق. ومن ناحية أخري يجب أن يتأكد رجل التسويق أن سلعته تعرض في الأماكن الملائمة للمستهلك . فالسلع غالية الثمن تفقد قيمتها إذا تم عرضها في بعض المتاجر مثل بيوت البيع بالخصم والذي لايهتم بطريقة العرض الجذاب للسلعة لتحقيق الوفورات في التكاليف . وعلي الجانب الآخر فإن هناك العديد من السلع تحتاج إلي طرق معينة للبيع ومهارات بيعية عالية وخدمات فنية ، فيجب عندئذ اختيار هؤلاء الوسطاء الذين يستطيعون القيام بهذه المهام .

٣ - التكلفة :

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحديد منافذ التوزيع والوسطاء الذين سيتم اختيارهم . فطالما أن هدف أي شركة هو تحقيق الأرباح يجب أن يقوم بحساب تكاليف كل منفذ وتأثير ذلك علي أرباحه النهائية. ويري الكثيرون أن استخدام طريق قصير أو مباشر للتوزيع يقلل من التكاليف حيث يتمكن المنتج من تحقيق وفر نتيجة لإسقاطه بعض القنوات . ويتم استخدام ذلك المؤثر في بعض العلاقات مثل " اشتري مباشرة من المصنع ووفر ... " ولكن هذا الرأي ليس صحيحاً في كثير من الأحوال حيث أن الاستعانة بالوسطاء المتخصصين يؤدي إلي القيام بالوظائف والخدمات المطلوبة بفعالية أكبر من المنتجين أنفسهم . ولهذا

فإن التكلفة تنخفض باستخدام الوسطاء . بالإضافة إلي ذلك فإن قيام المنتج باستخدام الطريق المباشر أو الطريق القصير نسبياً يؤدي إلي إرتفاع التكاليف نتيجة لحاجة المنتج إلي الكثير من الاستثمارات والتي تتمثل في توفير قوي بيعية عالية المهارة وفتح محلات للتجزئة لحساب المنتج لضمان تغطية السوق .

وبالتالي يجب علي المنتج أن يفاضل بين استخدام قوي بيعية في التوزيع المباشر أو استخدام وسطاء علي أساس المعيار الاقتصادي وربحية كل طريقة حيث أن كل بديل سوف يقدم مستوي مختلف من المبيعات والتكاليف وبالتالي الأرباح . ومن ناحية أخري تلعب التكاليف دوراً في الاختيار المباشر للوسطاء داخل كل مجموعة من أعضاء المنفذ بحيث يفضل اختيار الوسطاء الذين يقبلون هوامش ربح أقل ونسب خصم معينة .

٤ - القدرة علي التكيف :

وتعني مرونة المنتج في تغيير منافذ التوزيع عند الرغبة في ذلك . فهناك قيود معينة تفرض عند اختيار وسطاء معينين يصعب تغييرهم في الأجل القصير . فعلي سبيل المثال ، فإن استخدام الوكلاء يترتب عليه التزام طويل الأجل قد يمتد إلي خمس سنوات أو تزيد . وقد يظهر خلال هذه الفترة أعضاء يكونوا أكثر قدرة علي تحقيق أهداف الشركة .

من العرض السابق يمكن القول بأن المعايير السابقة قد تبدو متعارضة بعض الشئ . فالرغبة في تغطية سوقية أفضل قد تزيد من التكاليف وتقل من رقابة المنتج علي أعضاء المنفذ ، بينما نجد أن الاعتماد علي منافذ توزيع أقصر يؤدي إلي مزيد من الرقابة وتخفيض التكاليف ولكن علي حساب التغطية المطلوبة . وعلي رجل التسويق الموازنة بين هذه البدائل واختيار البديل الأكثر جاذبية في ضوء طبيعة السلعة وسياسات الشركة والتي يقابل الأهداف التسويقية واحتياجات المستهلكين في نفس الوقت .

وعلي الجانب الآخر ، فإن اختيار الوسطاء الأفراد داخل المنفذ يخضع
ـملية تحليل أخري من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- هل موقع الموزع بالقرب من السوق المستهدف ؟
- هل يستطيع الموزع أن يمد المشتري بالخدمات المطلوبة ؟
- هل لدي الموزع القدرات والمهارات التي تمكنه من مباشرة أعماله الترويجية كالإعلان عن السلعة وتخطيط برامج الترويج للمبيعات ؟
- هل خطوط المنتجات التي يتعامل معها الموزع في الوقت الحاضر تتفق مع خطوط الإنتاج الجديدة التي ستعهد إليه ؟ وماهي خطوط المنتجات المتنافسة التي يتعامل فيها ؟
- هل يتمتع الموزع بمركز مالي مستقر ؟
- هل لدي الموزع المهارات الإدارية الكافية لإنجاح السلع التي سيتعامل فيها؟

ـابعاً - تنمية العلاقات مع الموزعين :

بعد إتخاذ القرارات الخاصة بإختيار منافذ التوزيع والوسطاء الذين سيقومون بالتعامل مع الشركة في كل منفذ ، فإن مِنَ المَنْطقي أن تسعي الشركة ـن جانبها إلي الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع هؤلاء الموزعين . فالشركة التي ـنظر إلي الموزعين علي أنهم يكونون معها فريق واحد يعملان نحو تحقيق مصالح مشتركة ستتمكن من الحصول علي تعاون الوسطاء وتحقق في نفس ـوقت أهدافها التسويقية .

ويعتمد ذلك المدخل بصفة أساسية علي مدي تفهم الشركة لحاجات ودوافع ـسيكولوجية الموزع . فبدلاً من النظر إليه علي أن وسيلة لتصريف السلعة نظير

هامش ربح معين ، يجب عليها أن تعمل علي استمالة الموزعين للعمل معها علي تحقيق أهداف الطرفين في نفس الوقت . فبنفس القدر الذي يتوقع المنتج من الموزع قيامه ببعض المهام ، فإن الموزع يتوقع أيضاً من المنتج أن يقوم ببعض الوظائف مثل :

١ - تقديمه لمنتجات مقبولة في السوق .

٢ - العمل علي تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر .

٣ - تقديم مساعدات فنية وترويجية ومالية للموزعين .

٤ - العمل علي تثبيت الاسم التجاري وخلق تفضيلات المستهلكين للسلع عن طريق الجهود الترويجية .

٥ - مكافأة الموزع الذي يعمل بإخلاص ومعاملته معاملة خاصة تختلف عن الموزعين غير المتعاونين .

وسنركز في عرضنا علي الوسائل التي يمكن أن يتبعها المنتج لتنمية العلاقات الطيبة مع الموزعين وضمان تعاونهم وهى:

١ - قيام مندوبي الشركة بالزيارات الدورية للموزعين لحل مشاكلهم والوقوف علي وضع المنتجات في السوق مع تلبية طلبات الموزعين من المنتجات وخاصة تلك التي تتعرض في وقت معين لإنخفاض المعروض منها .

٢ - مساعدة الموزع في تحديد الحجم المناسب للمخزون الواجب الاحتفاظ به من السلع المختلفة وتوضيح طرق التخزين المناسبة التي لايترتب عليها أي تلف للسلعة .

٣ - عدم إتباع سياسة التحميل بمعني فرض كميات معينة من سلعة غير رائجة مقابل الحصول علي كميات من سلعة رائجة . وبدلاً من هذا يمكن إتباع أساليب الترغيب مثل رفع هامش الربح عليها أو إعطاء تسهيلات في

الدفع أو خصومات معينة .. الخ .

٤ - تقديم بعض المساعدات الترويجية للموزعين مثل الملصقات الورقية ، أدوات لعرض السلعة عليها ، بعض الهدايا في المناسبات ... الخ .

٥ - تدريب عمال البيع لدي تاجر الجملة والتجزئة علي فن البيع وكيفية معالجة المشاكل التي تواجههم في السوق .

٦ - عقد مؤتمرات سنوية للموزعين لمناقشة مشاكل التوزيع والموضوعات الخاصة بالسلع الجديدة ويناسب هذا الاسلوب بصفة خاصة الوكلاء الوحيدين للسلع المعمرة والخاصة .

وتقوم بعض الشركات بربط الحوافز المقدمة للموزعين بما يقدموه من خدمات متعلقة بالتغطية الجغرافية، توافر السلعة في الأماكن المناسبة ، الخدمات الفنية المقدمة ، والمعلومات السوقية. فيتم الاتفاق مع الموزعين علي وضع مكافآت مبنية علي أسس وشروط معينة. وكمثال لذلك ، بدلاً من أن يقوم المنتج بدفع ٢٥٪ عمولة علي المبيعات مباشرة يتم الدفع الآتي :

١ - *٥٪ لقدرته علي الاحتفاظ بمخزون مناسب*

٢ - *٥٪ أخري لتحقيق حصة المبيعات المطلوبة*

٣ - *٥٪ أخري لخدمة المستهلك بكفاءة*

٤ - *٥٪ لكتابة التقارير عن السوق*

٥ - *٥٪ للتغطية السوقية المطلوبة*

وكبديل آخر تقوم بعض الشركات بإنشاء قسم داخل إدارة التسويق بالشركة خاص بالعلاقات مع الموزعين والتي تكون مهمته الأساسية التعرف علي حاجات الموزعين وبناء خطة بيعية مشتركة وحل مشاكلهم المختلفة. ويتم تنفيذ ذلك عن طريق إشتراك الموزعين مع المسئول عن هذا القسم في تحديد الأهداف البيعية ومستويات المخزون المناسبة ، أماكن عرض السلعة داخل المتجر،

احتياجات تدريب رجال البيع ، وخطط الإعلان المشترك وترويج المبيعات . والهدف من هذا الاسلوب هو إقناع الموزع علي أنه يعمل كفريق واحد مع المنتج لتحقيق الأهداف المشتركة لكلا الطرفين .

خامساً - إدارة المنافذ: ضمان التعاون وتفادى الصراع

كما سبق القول، أن مهمة رجل التسويق الاساسية اختيار المنافذ التي سيتم استخدامها وأعضاء هذه المنافذ ثم التأكد من أن السلع تنساب بسهولة من خلال المنفذ وهو ما يعرف بإدارة المنافذ *Channel management*.

ويمكن اعتبار التوزيع كنظام يتكون من مجموعة من المفردات تسعى الي تحقيق هدف مشترك، ومجموعة المفرادت فى هذه الحالة هي المنتج ، تاجر الجملة، تاجر التجزئة، المستهلك. والتي تتحد لاتمام عملية تبادل السلع، مستهدفين خدمة المستهلك ومدة بالمنفعة المكانية والزمانية للسلعة. وكلما كانت السلعة تنساب في سهولة ويسر حتي تصل الي المستهلك كلما كان ذلك يعني ميزة تنافسية كبيرة للمنظمة.

ولكن في الواقع العملي، بدلا من ان يعمل اعضاء المنفذ كنظام هادف، نجد أن كل غالبية اعضاء المنفذ تعمل بصورة مستقلة لتحقيق اهدافها الشخصية (الارباح، حجم مبيعات، تنمية اسم وصورة ذهنية طيبة) والتي لا تتفق في كثير من الاحوال مع اهداف الاعضاء الآخرين. فالمنتج يبيع للعديد من تجار الجملة، وهم انفسهم يشترون من العديد من المصادر ويبيعون للعديد من تجار التجزئة. وفي مثل هذه الظروف يكون من الصعب - وفي بعض الأحيان المستحيل - أن يقوم كل عضو في المنفذ باشباع وارضاء كل الموردين والعملاء المشتركين في البيع والشراء، ومن هنا ينشأ الصراع بين أعضاء المنفذ نتيجة لعدم قدرة كل عضو علي أرضاء كافة الأطراف.

طبيعة الصراع في قنوات التوزيع

يمكن تعريف الصراع بأنه "السلوك الذي يحدث عندما يتواجد طرفين أو

كثر في حالة مواجهة نتيجة لعدم تحقق مصالح كل طرف وبالتالي يسعي كل طرف الي الحصول علي مزيد من الفوائد والقوة والموارد النادرة كأدوات تستخدم في تحييد الخصوم أو الاضرار بهم أو تجنب منافستهم.

وتهدف ادارة المنافذ الي تقليل الصراع الي الحد الذي يسمح بالحصول علي تعاون الاطراف وبما لايضر بالاهداف التسويقية الموضوعة. وهناك نوعين اساسيين من الصراع في منافذ التوزيع وهما الصراع الرأسي والصراع الافقي.

الصراع الرأسي *Vertical conflict*

وينشأ الصراع الرأسي بين اعضاء المنفذ في المستويات المختلفة بين المنتجين وتجار الجملة، او المنتجين وتجار التجزئة او تجار الجملة وتجار التجزئة. فكل عضو يتوقع منه أن يؤدي بعض الوظائف والخدمات للاطراف الأخري، وعندما لا تتحقق هذه التوقعات يبدأ نوعا من الصراع بين هذه الاطراف. ويوضح جدول (٩ /١) التوقعات الاساسية لكل طرف تجاة الاطراف الأخري وهي في العادة من المسببات الرئيسية لحدوث الصراع.

ويلاحظ أن هناك علاقة بين القوة النسبية التي يتمتع بها احد الاطراف وظهور الصراع بين اعضاء القناة. فاذا تمتع طرف معين بقوة نسبية في السوق فقد يستطيع التأثير علي الاطراف الأخري في المنفذ من خلال امتلاكه لمصادر معينة من القوة والمتمثلة في اعطاء امتيازات معينة او الحرمان منها مما يمكنه من ممارسة الرقابة علي سلوك هذه الاطراف والتأثير في القرارات التي يتخذونها ومن ثم يبدأ الصراع بين هذه الاطراف داخل المنفذ الواحد.

وكمثال لحدوث الصراع الرأسي ماحدث في صناعة المياه الغازية في الولايات المتحدة في الفترة مابين سنة ١٩٦٥ من سنة ١٩٧٥ حيث قدمت شركة *Dr. Propper* مشروب الكرز الي الاسواق والتي اعتمدت علي شبكة توزيع كبيرة لتوزيعه في الولايات المتحدة في الوقت الذي كانت شركة الكوكاكولا تحصل علي

جدول (٩-١) المصادر المحتملة للصراع في منافذ التوزيع

توقعات المنتج من تاجر الجملة:	تاجر التجزئة
* أن يكون علي علم تام بمنتجات الشركة.	* أن يكون علي علم تام بمنتجات الشركة.
* لايتعامل في منتجات المنافسين.	* ان يقوم بتقديم الخدمات والضمان للمستهلكين.
* ينقل الافكار والمعلومات عن عملائه للشركة	* ان يوفر مساحات عرض كافية للمنتجات.
* أن يبيع منتجاته بهامش ربح منخفض	* أن ينقل الافكار والمعلومات عن المستهلكين للشركة.
* أن يسمح بتسهيلات ائتمانية لتجار التجزئة.	* ان يعطي خصومات وتسهيلات للمستهلكين
* أن يقوم بالترويج عن منتجات الشركة في الاسواق.	* أن يحتفظ بمعدلات مناسبة من المخزون
* أن يدفع الفواتير المستحقة في المواعيد المحددة.	* أن يقوم بالترويج من منتجات الشركة واقتراحها علي المستهلكين
	* أن يعمل في ساعات عمل مناسبة لعملائه

توقعات تاجر الجملة من المنتج :	تاجر التجزئة
* أن يقدم منتجات بجودة مناسبة للسعر.	* أن يقبل التشكيلات المقدمة من تاجر الجملة.
* تغليف السلعة بطريقة تضمن حمايتها والترويج عنها	* أن يوفر مساحات عرض كافية للمنتجات.
* الا يقوم بانتاج تشكيلات مختلفة من خطوط المنتجات.	* أن يبيع باسعار مناسبة يقبل عليها المستهلك
* الا يبيع مباشرة إلى تجار التجزئة.	* أن يدفع الفواتير المستحقة في المواعيد المتفق عليها
* أن يقوم بالترويج بصورة مكثفة عن منتجاته.	* أن تكون طلباته منتظمة
* أن يقدم تسهيلات في الدفع.	* أن يروج التشكيلات المختلفة المقدمة من تاجر الجملة

توقعات تاجر التجزئة من المنتج.	تاجر الجملة
* أن يقدم منتجات بجودة مناسبة.	* أن يمد بتشكيلات مناسبة
* أن يقدم منتجات جديدة من وقت لآخر.	* أن يقوم التشكيلات باسعار منخفضة
* أن يقدم المنتجات في شكل جذاب.	* ان يقدم تسهيلات ائتمانية
* أن يقدم أدوات ترويجية لمساعدة التاجر.	* أن يقوم بالتسليم السريع بكميات محدودة تناسب قدراته
* أن يقدم مساعدات في عرض السلعة وتدريب عمال البيع.	* أن يساعد تاجر التجزئة في تحديد المستوي المناسب للمخزون من السلع.
* أن يقوم بتوريد كميات مناسبة من السلع وبأنتظام.	
* أن يقترح أسعار التجزئة التي تسمح بربح عالي للتاجر	

Ben M. Enis, Marketing Principles: The Management Process, 2d ed., Good year Publishing, Santa Monica, Calif, 1977, PP. 422 - 23.

٣٥٪ من السوق مقابل ٢١٪ لشركة البيبسي كولا، ٧٪ لشركة سفن آب، ٦٪ لشركة رويال كراون وقامت شركة *Dr. Propper* بالاعتماد علي الموزعين الذين لهم حق الترخيص لتوزيع منتجات كوكاكولا لاستمالتهم لتوزيع منتجها الجديد مما ادي الي زيادة حصتها السوقية واصبحت من الخمسة الأوائل في الصناعة. وقد خلق هذا الاجراء نوعا من الصراع بين شركة كوكاكولا وبين موزعيها وعددهم ٧٣٩ لنظر لتعارض تصريف منتج *Dr. Propper* مع منتجها *Mr. Pibb*. وقد قامت شركة كوكاكولا باجراء سريع لاقناع موزعيها بالعودة الي توزيع منتجاتها تحت شروط معينة أفضل وبالتالي استطاعت احتواء الصراع واقناع الموزعين باداء الوظائف المتوقعة منهم.

الصراع الأفقي *Horizental Conflict*

ويحدث الصراع الافقي بين اعضاء المنفذ الذين يكونون علي نفس المستوي، اي بين اثنين او اكثر من تجار الجملة أو بين بعض تجار التجزئة... وهكذا. وقد يكون هذا الصراع موجودا بين وسطاء من نفس النوع أو مجال العمل مثل الصراع بين متجرين للسوبر ماركت او بين أنواع مختلفة من الوسطاء مثل متاجر الاقسام وبيوت البيع بالخصم مثلا. والنوع الأخير من الصراع هو الشائع في مجال التوزيع. وهو ما أدي بالعديد من متاجر التجزئة الي اضافة خطوط منتجات لا تتعامل معها اصلا لكي تواجه منافسة المتاجر الأخري وتشبع أكبر قدر من حاجات المستهلكين المتنوعة.

وبصفة عامة هناك العديد من الاسباب التي تنشأ الصراع ويمكن اجمالها تحت عنصرين اساسيين اولهما: العلاقة الإعتمادية، فكلما زادت درجة الاعتمادية بين الاطراف كلما زاد الصراع. ويزيد هذا الصراع في حالة "الاعتماد المتبادل" بين طرفين. اي أن كل طرف يعتمد علي الطرف الآخر بنفس القدر. فتاجر الجملة علي سبيل المثال قد يعتمد علي تاجر التجزئة في قيام الأخير بشراء تشكيلات السلع الموجودة لديه لتفادي تكاليف التخزين والخسارة

الناتجة عن التلف وقدم العهد. ولكن تاجر التجزئة ايضا يعتمد علي تاجر الجملة في امداده بالكميات التي يحتاجها (قد تكون كميات صغيرة لايستطيع تاجر التجزئة شراءها مباشرة من المنتج) وتسهيلات ائتمانية معينة. ومثل هذا النوع من الاعتماد المتبادل ومن ثم القوي التوازنية المتعادلة يخلق نوعا من الصراع بين الطرفين تزيد حدته مقارنة بحالة الإعتماد من طرف واحد للطرف الآخر والمصدر الثاني للصراع يتمثل في الاشتراك في مصدر واحد للموارد. فاشتراك القنوات علي نفس المستوي في مصدر واحد للحصول علي احتياجاتها قد ينشأ نوعا من الصراع بين هذه القنوات. ويتوقف درجة الصراع علي خصائص المصدر المشترك من حيث الوفرة والقابلية للتقسيم. فكلما زادت وفرة المعروض من المصدر كلما قل الصراع والعكس صحيح في حالة الاحساس بعجز المصدر في توريد واشباع احتياجات عملائه.

استراتيجيات تخفيض الصراع وزيادة التعاون

يمكن التفرقة بين مدخلين اساسيين لمعالجة الصراع في قنوات التوزيع. ويتمثل المدخل الأول في ممارسة القوة لتخفيف حدة الصراع وخفضه بينما يركز الآخر علي حدوث نوع من التعاون بين اعضاء القنوات.

اولا: قيادة المنفذ *The Channel Captain*

يشير مفهوم القوة من وجهه النظر التسويقية الي قدرة عضو المنفذ علي التحكم في قرارات الاستراتيجية التسويقية لعضو آخر في نفس المنفذ وعبر مستويات مختلفة منه.

وتتميز العديد من منافذ التوزيع بوجود عضو يمارس تأثير كبير علي اعضاء المنفذ الآخرين وهذا مايعرف بقائد المنفذ. فمن خلال المناقشة السابقة لمحددات قنوات التوزيع تبين أن الشركة تختار قنوات التوزيع التي تلائمها. وقد لايكون هذا صحيحا في جميع الأحوال حيث نجد في بعض الحالات أن متاجر التجزئة قد تكون القوي الأكبر في المنفذ وتستطيع أن تفرض شروطها في تصميم او سعر أو

شروط بيع السلعة. وقد يكون ذلك التأثير من جانب تجار الجملة، وهذا مايعرف "بالقوة النسبية *relative power*" وتتكون هذه القوة نتيجة لبعض المزايا التنافسية التي تكون لدي طرف معين علي طرف (أو اطراف) أخري ومن امثلتها شهرة الاسم التجاري والتي تضمن الطلب علي السلعة أو المتجر أو الامكانيات المالية التي تتحكم في الاعضاء الآخرين للمنفذ أو تميز المنتجات بخصائص وجودة عالية وتشكيلات مختلفة... وهكذا.

وينظر الي مصادر القوة علي أنها مجموعة من الأدوات والأساليب التي يستخدمها من يمتلك القوة (ويعبر عنه بقائد المنفذ) لضمان التأثير في اعضائه وقبول طاعاتهم وولائهم.

وهناك عدة أنواع من مصادر القوة وهي كالآتي:

* ***قوة الثواب Rewards***: ويقصد بها تلك الحوافز الاقتصادية الإيجابية التي يمكنه باستخدامها التأثير في الاعضاء وضمان طاعتهم. ومن أمثلتها منح هامش ربح أعلي وتخصيص قدر أكبر من مسموحات الترويج، والمساهمة في تكاليف الاعلان.. الخ.

* ***القوة القهرية Coercive power***: وتعكس توقعات عضو المنفذ بتعرضه للعقاب أو التهديد في حال فشله في تحقيق خطة من يمتلك القوة. وتشتمل العقوبات عادة علي تخفيض هوامش الربح، وتأثير في التسليم، وسحب حق الترخيص بالتوزيع في منطقة معينة ..الخ.

* ***قوة الخبرة Expert power***: وتشير الي توافر نوعية خاصة من المعرفة تساعد عضو المنفذ - من خلال اتاحتها - علي الاداء الناتج لمنظمته. فالمنتجون لديهم خبرات خاصة عن المنتجات الجديدة والمعرفة والخبرة الفنية التي يمكن أن تساعد الموزعين في هذا الصدد والوكلاء أو تجار الجملة لديهم خبرات معينة في اساليب الترويج والتوزيع...وهكذا.

* ***القوة المرجعية Referent power***: وتقوم علي رغبة عضو المنفذ في الانتماء إلي أو الاشتراك في تنظيم معين.

* ***القوة الشرعية Legitmacy Power***: وتنبثق من قناعة عضو المنفذ بأن يمتلك القوة (قائد المنفذ) له "الحق" في اتخاذ بعض القرارات وتوقعه لطاعة الاعضاء لهذه القرارات.

* ***القوة المعلوماتية Informational power***: وتشير الي قدرة طرف ما علي اتاحة أو حجب المعلومات الضرورية سواء عن السوق أو المنتجات أو المنافسين ..الخ. عن طرف آخر في المنفذ.

وباختصار فان امتلاك قائد المنفذ لبعض مظاهر القوة النسبية تمكنه من ضمان تعاون المنفذ عن طريق اظهاره - بطريق مباشر أو غير مباشر - لهذه القوي، وبالتالي تمكنه من تخفيض حدة الصراع حيث أن الاطراف الأخري لن تستطيع تحقيق اهدافها في ظل هذه الظروف.

ثانيا: استخدام نظم التسويق الرأسية

Vertical Marketing Systems

والمدخل الثاني لتقليل حدة الصراع هو عن طريق تكامل اعضاء المنفذ ويتم هذا التكامل من خلال عدة طرق مثل امتلاك قنوات توزيع لتصريف سلع الشركة او عن طرق التنظيمات التعاونية بين تجار الجملة ومتاجر التجزئة او متاجر التجزئة وبعضها البعض من خلال التعاقدات طويلة الأجل لتشكيل منافذ موحدة للتوزيع. وقد تساعد هذه الاستراتيجية علي تخفيض حدة الصراع بين الاطراف المختلفة سواء الصراع الرأسي أو الافقي.

ويري عدد من الدارسين أن نشأة وظهور الصراع قد لايسبب في جميع الأحوال مشاكل تسويقية، بل أنه قد يصبح احيانا صراعا ايجابيا يساعد علي تحقيق بعض الأهداف التسويقية اذا ما احسن المنتج ادارة الصراع.

ومن ضمن الجوانب الايجابية للصراع مايلي:

١- ان الصراع قد يساعد علي ابراز القدرات والمهارات الكافية التي قد لاتظهر في ظل الظروف العادية. فقد يترتب علي وجود الصراع محاولة الاطراف استغلال الطاقات المختلفة لاثبات مقدرة الطرف علي مواجهة الصراع وقد يترتب علي ذلك تحقيق بعض الأهداف التسويقية لكل طرف ويظهر قدر من التنافس المطلوب الاطراف.

٢- قد يترتب علي معالجة الاسباب الحقيقية للصراع بين اعضاء المنفذ (المنظمة - تجار الجملة - تجار التجزئة عودة التعاون فيما بينهم أكثر مماسبق.

٣- قد يؤدي ظهور الصراع الي الوصول للحقائق والمعلومات التي تساعد علي تشخيص بعض المشاكل الفعلية التي كانت موجودة من قبل بين المنظمة والاطراف المختلفة مما يؤدي الي سرعة حلها لضمان التعاون.

٤- يخدم الصراع ايضا كقوة توازنية آلية - بمعني ان الصراع يتضمن ظهور القوة بين الاطراف وهذه القوة قد لايمكن معرفتها اذا لم يظهر الصراع الي حيز الوجود. وبالتالي يفيد الصراع في توفير المعلومات عن القوة النسبية للاطراف المختلفة وتوزيع القوي بين الاطراف مما يخلق نوعا من الاستقرار في التعامل لفترات طويلة حتي تتغير موازين القوي بين هذه الاطراف.

ولقد ادي الاعتراف بالجوانب الايجابية للصراع الي الانتقال من النظر اليه علي أنه شيء ينبغي مقاومته الي النظر اليه علي أنه شيء ينبغي ادارته. وبالتالي يجب علي المنظمة محاولة ادارة الصراع وتخفيفه بما يسمح بتحقيق الاهداف التنافسية ووجود جو من التنافس المطلوب بين الاطراف المختلفة.

سادساً - تقييم فاعلية أداء الموزعين :

إن أحد المهام الرئيسية في إدارة منافذ التوزيع هي التأكد من أن أداء الموزعين يتم بشكل مرضي وذلك وفق معايير معينة يضعها مدير التسويق وفق

الظروف التي يعمل فيها. ويلاحظ أن تقييم أداء الموزعين بقصد تحديد فاعليتهم يسهم في التأكد من مدي نجاح الخطط والاستراتيجيات التسويقية للشركة . ويجب أن يتم ذلك التقييم كل فترة زمنية تسمح بالحكم فيها علي أداء الموزعين داخل المنفذ. وعندما يجد مدير التسويق أن أداء الموزعين في مستوي أقل من المستوي المستهدف يجب البحث عن أسباب هذا الأداء المنخفض قبل إتخاذ أي إجراءات تصحيحية ، فقد يكون أسباب الأداء يرجع إلي الظروف الاقتصادية العامة أو استراتيجيات الشركة التسويقية الأخري .

ويعتبر حجم المبيعات المتحقق من أكثر المعايير قبولاً للحكم علي أداء الموزعين في منطقة معينة حيث أن قدرة الموزع علي تحقيق مبيعات عالية قد يعني زيادة فاعلية جهوده . ومع ذلك فهناك العديد من المعايير الأخري التي يجب أخذها في الحسبان عند تقييم أداء الموزعين مثل :

١ - نصيب الموزع وحصته البيعية في المنطقة التي يعمل فيها - حيث أن حجم المبيعات وحده مؤشر غير كافي للحكم علي فاعلية أداءه بسبب احتمال زيادة الطلب علي منتجات المشروع .

٢ - العلاقات مع المستهلكين ومدي قيام الموزع بمتابعة المستهلك وتقديم خدماته لهم بعد البيع ويزداد أهمية هذا المعيار في حالة السلع الصناعية وبعض السلع المعمرة .

٣ - مدي تعاون الموزع مع المنتج في الجهود الترويجية .

٤ - قدرة الموزع علي إمداد الشركة بالمعلومات السوقية وكتابة تقارير عن الظروف السوقية الحالية والمتوقعة .

وبناء علي مدي مقابلة الموزع للمعايير السابقة يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وينبغي التنويه بأن قيام المنتج بتقييم أداء الموزع بغرض إتخاذ إجراءات تصحيحية يعتمد في الدرجة الأولي علي مدي القوة النسبية

للمنتج في السوق ودرجة التحكم التي يمارسها علي الموزعين . فإذا كانت درجة التحكم وقوته النسبية عالية يستطيع بسهولة فرض هذه الإجراءات التصحيحية علي الموزعين . بعكس الحال في حالة درجة التحكم البسيطة فيكون تطبيق هذه الإجراءات عن طريق الإقناع والترغيب .

سابعاً - قرارات تعديل منافذ التوزيع :

إن قيام الشركة بإختيار منافذ توزيع معينة لتصريف منتجاتها لايعني الاحتفاظ بهم لفترة طويلة. فالشركات تعمل في ظل ظروف سوقية تتسم بالتغير من وقت لآخر فهناك العديد من التغيرات التي تحدث سواء في البيئة المحيطة أو طبيعة السوق الذي تخدمه يتطلب معها ضرورة تعديل المنافذ . ومن أمثلة هذه التغيرات :

* *تغير ظروف السوق*
* *تغير ظروف المنافسة*
* *تغير في الاستراتيجيات التسويقية الأخري*
* *التطور التكنولوجي واستحداث منافذ توزيع جديدة*

وبالإضافة إلي التغيرات السابقة في البيئة ، قد يترتب علي عملية تقييم فاعلية المنافذ ضرورة إتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية المتعلقة بتعديل المنافذ المستخدمة .

وبصفة عامة فإن قرارات تعديل منافذ التوزيع يمكن أن تأخذ إحدي الصور الآتية :

١ - إضافة أو إسقاط عضو معين في المنفذ

٢ - إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة .

٣ - إعداد استراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق .

وتتدرج درجة الصعوبة في قرار تعديل المنافذ بترتيب الأشكال السابقة . فنجد أن أكثر القرارات صعوبة هي تغيير الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بتوزيع المنتج تغييراً جذرياً وأقلها صعوبة هو إضافة أو إستبعاد موزع معين في المنفذ .

وبداية القول يجب أن يتم تقييم القرارات الخاصة بتعديل هيكل ومنافذ التوزيع علي أساس موضوعي لفاعلية المنافذ ومدي قدرتها علي خدمة الشركة وتحقيق المنافع الزمنية والمكانية للسلعة ، وبحيث لايؤثر التعديل علي هيكل التوزيع الحالي .

وتختلف درجة الصعوبة الخاصة بتعديل منافذ التوزيع باختلاف طبيعة السلعة . ففي حالة إضافة أو إسقاط عضو معين من المنفذ قد يكون تأثيره محدود في حالة السلع الميسرة ولكن نجد أن تأثيره يزداد في حالة السلع الخاصة وسلع التسوق وبالنسبة للوسطاء الوكلاء حيث أن إستبعاد أحد العناصر قد يخلق نوعاً من التوتر بين الوسطاء الآخرين ويشعرهم بعدم الاستقرار في علاقاتهم بالشركة. وقد يتم ذلك الإجراء بناء علي تقييم أداء الموزعين وخاصة إذا كان أداءه المنخفض لاينتظر منه أن يتحسن .

وتتضمن القرارات الخاصة بتعديل المنافذ إما إضافة إو إسقاط بعض المنافذ نتيجة لشعور المنتج بعدم جدوي منافذ التوزيع الحالية في تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة. فقد يتم استبعاد بعض المنافذ لعدم قدرتها علي تحقيق الخدمات والوظائف المطلوبة منها وقد يقوم المنتج بنقل أعباء هذه الوظائف إلي طرف آخر أو قد يقوم بها بنفسه ففي بعض الحالات يتم استبعاد تجار الجملة من المنفذ مع قيام الشركة بتوفير قوي بيعية مدربة للتعامل مباشرة مع تجار التجزئة. وفي حالة إضافة بعض المنافذ قد تقوم الشركة بفتح محال لبيع منتجاتها بجانب المنافذ الموجودة حالياً. وفي كلتا الحالتين قد يترتب علي هذا الإجراء إتخاذ بعض الترتيبات التنظيمية كتعيين رجال بيع أكفاء أو إنشاء إدارة للإشراف علي

مبيعات المتاجر التي ستفتحها. ويجب دراسة مدي تأثير إضافة أو إسقاط بعض الحلقات في المنفذ علي قدرة المنفذ علي خدمة المستهلك النهائي وتحقيق أهداف الشركة والوسطاء معا.

ومن أصعب القرارات التي تواجه مدير التسويق هو تغيير الاستراتيجية الخاصة بإدارة المنافذ المستخدمة في جميع الأسواق حيث يجب دراسة هذا الإجراء وإعداد تحليل للتكلفة والمنفعة المرتبطة بهذا القرار . وقد يكون هذا القرار بسبب فشل الطرق الحالية للتوزيع في تحقيق أهداف الشركة أو بسبب تغيير الاستراتيجيات التسويقية بما يتطلب تعديل هيكل التوزيع الحالي . وأخيراً قد يكون بسبب ظهور بعض المنافذ والطرق الحديثة لتوزيع المنتجات والناتجة عن التغيرات التكنولوجية .

إدارة التوزيع المادي

كما سبق القول، تهتم استراتيجية التوزيع بتحقيق كل من المنفعة المكانية والزمنية للسلعة لكي تصل إلي المستهلك في المكان والوقت الملائمين . ولهذا يعتبر تحديد كل من طرق ومنافذ التوزيع وإدارتها والتوزيع المادي وإدارته أساسياً لتحقيق هذا الهدف .

ويمكن تعريف التوزيع المادي بأنه "مجموعة الأنشطة والمهام التي تتضمن تخطيط وتنفيذ التدفق المادي للمواد الخام والسلع التامة من أماكن تواجدها إلي أماكن استهلاكها من أجل مقابلة احتياجات المستهلكين عند مستوي ربح مر ". وعلي هذا يتضمن التوزيع المادي (١) حركة السلع التامة من خطوط الإنتاج إلي المستهلك النهائي (الأسواق) ، (٢) تدفق المواد الأولية من أماكن عرضها (الموردين) إلي خطوط الإنتاج .

وهذا التعريف ينقلنا من المفهوم الضيق (التقليدي) للتوزيع المادي إلي المفهوم الموسع طبقاً للإتجاهات التسويقية الحديثة . فوفق المفهوم الضيق فإن نقطة البداية في التوزيع المادي هي السلع النهائية في خطوط الإنتاج ومحاولة

إيجاد طريقة فعالة لتوصيلها للمستهلك . ولكن وفق المفهوم الحديث للتسويق فإن تخطيط التوزيع المادي يجب أن يبدأ معتمداً علي الاعتبارات السوقية ثم يعود إلي الوراء حتي يحدد احتياجاته من المواد الأولية . ومعني ذلك أن علي الشركة أن تبدأ بالمستهلكين المستهدفين ، ومواقعهم ، واحتياجاتهم الخاصة بتوافر وتسلم السلعة ومستوي الخدمات المقدمة بواسطة المنافسين ثم تبدأ بعد ذلك باتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة بمواقع المخازن ومستويات المخزون وطرق النقل ... الخ والمطلوبة لتحقيق هدف خدمة المستهلك عند مستوي مرضي من التكاليف ومن ثم الأرباح ، وهذا ما يطلق عليه بعض الممارسين بنظام الإمداد "*Logistics System*" .

مهام التوزيع المادي

١ - اختيار مواقع التخزين وإنشاء نظام للتخزين .

٢ - إنشاء نظام لمناولة المواد الخام .

٣ - المحافظة علي نظام للرقابة علي المخزون .

٤ - تنمية إجراءات للطلبيات المختلفة .

٥ - اختيار وسائل النقل .

التوزيع المادي كنظام :

يمكن النظر إلي التوزيع المادي كنظام يتكون من العديد من المفردات التي تعمل في صورة متجانسة لتحقيق الهدف النهائي للنظام . وفي ظل هذا المفهوم نجد أن مفردات النظام وتشمل المخازن ، الطلبيات ، المواقع ، تسهيلات النقل لاتعمل بصورة مستقلة ولكن تمثل عناصر نظام متكامل له أهدافه ومخرجاته ومدخلاته وعلاقاته بالأنظمة الأخري داخل النظام الكلي للشركة .

ويمكن القول بأن التوزيع المادي بمفهومه الضيق جزء من نظام الإمداد بالشركة، وهو ذلك الجزء الذي يرتبط بتدفق السلعة من أماكن إنتاجها (الشركة)

إلي أماكن استهلاكها (المستهلك). وقديما كانت وظائف التوزيع المادي تمثل عمليات تشغيلية مستقلة حيث يسعي المسئول عن كل وظيفة أداء وظيفته بأعلي كفاءة دون النظر إلي تأثير هذا الأداء علي العناصر الأخري ودون الأخذ في الإعتبار الأهداف الأخري لهذه العناصر مما يؤدي في النهاية إلي زيادة التكاليف الإجمالية للشركة .

وقد أدت الزيادة المتزايدة في تكاليف الإنتاج والتوزيع إلي حتمية إعادة النظر في وسائل التوزيع المستخدمة وأنظمة التوزيع المادي المطبقة مما دفع الشركات إلي تبني مايسمي بمدخل التكلفة الإجمالية *The Total Cost Approach* . فحتي وقت قريب كان ينظر إلي التوزيع المادي من وجهة نظر محدودة تنحصر في مجرد نقل وتدفق السلع وأن تكلفته هي تكلفة إجبارية للشركة . وكلما زادت مقدرة الشركة علي تخفيض هذه التكاليف كلما أعطي ذلك مؤشراً علي كفاءة الإدارة ولكن وفق مفهوم التكلفة الإجمالية يجب النظر إلي تكلفة النظام بالكامل ومقارنته بمستوي الخدمة المقدمة للمستهلك. أي يجب أن يهدف النظام إلي تحقيق التوازن بين تكلفة النظام وبين المزايا التسويقية المترتبة علي خدمة أفضل للمستهلك (توفير السلعة المناسبة في المكان المناسب). وللأسف فإن التركيز في العديد من الشركات كان علي محاولة تقليل التكاليف الخاصة بعنصر معين في عناصر التوزيع المادي. دون الأخذ في الإعتبار تأثير ذلك علي العناصر الأخري. فقد تستطيع الشركة في هذه الحالة أن تخفض من تكاليف النقل - علي سبيل المثال - ولكن قد يترتب علي ذلك زيادة تكلفة التخزين أو أي عنصر آخر .

ولهذا لكي يتحقق هدف نظام التوزيع وهو توفير السلعة المناسبة في المكان والوقت الملائمين يجب تحقيق التوازن بين هذا الهدف وبين تكلفة الوصول إليه. فلا يكون هدف الشركة هو تخفيض التكاليف المرتبطة بعناصر التوزيع المادي فقط ولكن الهدف يجب أن يكون تقديم مستوي خدمة عالية للمستهلك

عند مستوي مرضي للتكلفة الإجمالية للنظام .

أهداف نظام التوزيع المادي :

يمكن القول بأن الهدف العام من نظام التوزيع المادي هو تدعيم المركز السوقي للشركة عن طريق تحقيق مستوي مرتفع من خدمة المستهلك عند مستوي منخفض نسبياً من التكاليف . وهناك مجموعة من الأهداف التي تتحقق بواسطة الإدارة الفعالة لعناصر التوزيع المادي، نلخصها فيما يلي :

(١) تحسين مستوي الخدمة المقدمة للعملاء :

فإن نظام التوزيع المادي الفعال يحقق خدمة عالية المستوي للعملاء سواء الوسطاء أو المستهلكين النهائيين . وهي سمة أساسية في تسويق السلع النمطية (الكيماويات، مواد البناء) والتي يكون فيها مظهر خدمة المستهلك هو المعيار الذي يحكم علي أساسه تفضيل شركة عن شركة أخري . فالمستهلك سوف يتأثر بمدي سرعة الشركة في تسليم طلبياتها ومدي قربها منه .

(٢) تخفيض تكاليف التوزيع :

كما سبق القول فإن نظام التوزيع المادي الجيد يؤدي إلي تخفيض التكاليف الإجمالية للنظام عن طريق أخذ مكوناته في الحسبان عند اختيار التشكيلة الملائمة من القرارات الخاصة بكل عنصر فيمكن باختيار مواقع جيدة تركيز المخزون في مناطق محدودة . وتخفيض تكاليف النقل إلي هذه المواقع .

(٣) المساعدة في زيادة حجم المبيعات :

فنظام التوزيع المادي السليم يمكن أن يسهم في زيادة مبيعات الشركة . فهذا النظام يقلل من ظروف عدم توافر السلعة ومن ثم يزيد من المبيعات ومن رضا المستهلك . بالإضافة إلي ذلك فإن تقليل دورة الطلبية ومتطلبات التخزين يؤدي إلي إنخفاض التكاليف والتي تعني قدرة أكبر للمنتج علي منح خصومات

أكبر أو تخفيض في السعر ومن ثم زيادة المبيعات . وأخيراً يتمكن المنتجون من توسيع المنطقة الجغرافية التي يخدمها ويزيد بالتالي مبيعاته الإجمالية .

(٤) إستقرار الأسعار :

يؤدي اختيار النظام السليم للتخزين والنقل إلي استقرار في الأسعار للعديد من الصناعات . فإذا تشبع السوق بسلعة معينة فيمكن تخزينها إلي أن تتوازن قوي الطلب والعرض بالنسبة لها . وتظهر هذه الخاصية بصفة خاصة في المنتجات الزراعية والمنتجات التي تتميز بالموسمية وبالتالي يمكن تفادي إنخفاض الأسعار وتحقيق الاستقرار في الأسواق .

(٥) اختيار الوسطاء ومواقعهم :

فالقرارات المتعلقة بإدارة المخزون ، الموقع ، المناولة ، والنقل تؤثر بدرجة كبيرة علي اختيار منافذ التوزيع واختيار أعضاء كل منفذ من الوسطاء ، فإذا قررت الشركة - علي سبيل المثال - أن تتبع اللامركزية في المخزون فعليها أن تقرر ما إذا كانت ستستعين بتجار الجملة أم بفروع لها كمخازن أو المخازن العامة . فبعض الشركات قد تفضل الاعتماد علي تجار الجملة والبعض الآخر قد يستخدم المخازن العامة أو مخازن للشركة والبعض الآخر قد يستخدم مزيجاً من الإثنين . وينبغي التنويه بأنه من النادر أن يتم وضع نظام التوزيع المادي ثم اختيار الوسطاء بعد ذلك ولكن عند اختيار منافذ التوزيع يتم الأخذ في الحسبان نظام الإمداد الذي ستتبعه الشركة .

(٦) تحقيق المنفعة المكانية والزمانية :

وأخيراً فإن نظام التوزيع المادي الفعال يساهم بدرجة كبيرة في توفير السلعة في المكان والوقت الملائمين عن طريق إتخاذ القرارات الخاصة بسرعة التسليم والمخزون واختيار المواقع الملائمة ووسائل النقل الأكثر فعالية .

العناصر الأساسية في نظام التوزيع المادي :

من الضروري أن نلقي الضوء علي المكونات الأساسية لنظام التوزيع المادي حتي يمكن التعرف علي القرارات والاستراتيجيات المستخدمة في هذا المجال . وينبغي ملاحظة أن القرارات الخاصة بهذه العناصر متداخلة بمعني أن إتخاذ قرار بشأن إدارة عنصر معين سوف يوثر علي باقي العناصر ومن ثم ينبغي الاهتمام بالنظرة التكاملية لعناصر النظام .

(١) المخزون والتخزين :

تعتبر إدارة المخزون من العناصر الأساسية داخل نظام التوزيع المادي . وتؤثر القرارات الخاصة بالمخزون ومواقعه ، وحجمه ، ومعادلته ونقله علي التكاليف الإجمالية للنظام . ويعتبر المخزون - من وجهة النظر التسويقية - أساسياً في استمالة الطلب والمحافظة عليه حيث يجب علي رجل التسويق التأكد من وجود مخزون كافي لمواجهة الطلب في الأسواق . أما التخزين فهو أشمل حيث يشتمل بالإضافة إلي المخزون علي تقسيم الكميات الكبيرة إلي كميات أصغر وتخزين التشكيلات المتنوعة وإعدادها للشحن ... وهكذا .

ومن الإستراتيجيات الهامة التي تواجه الشركة في هذا الصدد هل من الأفضل إتباع المركزية أم الإنتشار في مواقع جغرافية متفرقة عن السوق ؟ ويجب أن يتم التوازن بين مزايا وعيوب كل طريقة من حيث التكلفة ، سرعة التسليم ، الرقابة ، ... الخ .

وعادة يتوافر للشركة عديد من البدائل لاختيار موقع المخزن ومنها :

- *مخازن قريبة من الأسواق*
- *مخازن قريبة من مراكز الإنتاج*
- *مخازن تتوسط الأسواق ومراكز الإنتاج*

وسيتم عرض هذه البدائل باختصار شديد :

(أ) المخازن القريبة من الأسواق :

وتفيد هذه المخازن في الحصول علي وفورات ضخمة نتيجة لتجميع وإرسال شحنات كبيرة من نقاط متعددة وبالتالي استغلال الطاقات القصوي للنقل مع سرعة خدمة العملاء نظراً لقربها من الإسواق . وقد تكون هذه المخازن مملوكة للشركة أو للوسطاء . وتنحصر وظيفة المخازن في تسلم وفرز وتقسيم وتوزيع السلع بكميات أصغر إلي تجار التجزئة .

(ب) المخازن القريبة من مراكز الإنتاج :

وتتميز هذه المخازن بإمكانية الإعداد والفرز السريع للسلع المختلفة وخصوصاً في حالة إنتاج أكثر من سلعة في أكثر من مصنع حيث تتيح هذه المخازن سرعة تجميع وإعداد الطلبيات التي تحتوي علي العديد من السلع .

(جـ) المخازن التي تتوسط الأسواق ومراكز الإنتاج :

وفي ظل هذا الأسلوب تحقق الشركة نوعاً من التوازن بين الخدمة السريعة للعميل وبين الوظائف المطلوبة للتوزيع المادي حيث تختار نقاط للتخزين تمكن الشركة من تجميع الطلبيات وإعدادها ثم يقوم الوسطاء باستلامها من هذه المخازن .

(٢) مناولة المواد :

ونعني بها في هذا الصدد اختيار المعدات المناسبة التي تساعد علي مناولة السلع والتي تقلل من الخسارة الناتجة عن الكسر أو التلف أو السرقة . وتحقق في نفس الوقت تخفيض في الوقت المطلوب للمناولة . ويتضمن مناولة المواد - في رأي أحد الكتاب - تصميم المبني نفسه حيث يساعد علي وضع النظام السليم للمناولة والتي يتيحه التصميم الواسع للمبني والخالي من القواطع والتي تفيد إلي حد كبير من عملية المناولة .

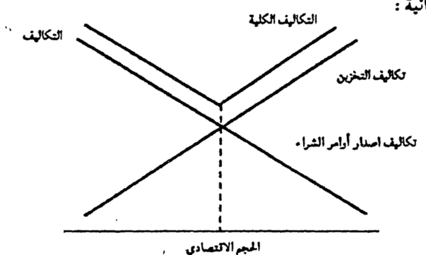
(٣) الرقابة علي المخزون :

ومن العناصر الهامة في التوزيع المادي هو المحافظة علي حجم مناسب من

المخزون بحيث يفي باحتياجات السوق ودون أن تتحمل الشركة أعباء إضافية . ولهذا فالتوازن مطلوب بين احتياجات السوق وبين التكاليف المرتبطة بحجم المخزون . وبالنسبة لاحتياجات السوق يمكن الحصول عليها من خلال التنبؤ بالمبيعات ، وكلما زادت دقة التنبؤ كلما كان وضع المخزون أمثلاً .

أما تكاليف المخزون فتتضمن (١) تكاليف الاحتفاظ بالمخزون ، (٢) تكاليف إصدار وتلبية الطلبيات المختلفة. وبصفة عامة ، تزداد تكاليف الاحتفاظ بالمخزون كلما زاد حجمه (علاقة طردية) وفي نفس الوقت تقل تكاليف إصدار الطلبيات مع زيادة الحجم (علاقة عكسية) .

ويوضح الشكل التالي كيفية تحديد الحجم الاقتصادي للمخزون بالطريقة البيانية :



شكل رقم (١/٩) الحجم الاقتصادي للمخزون

(٤) النقل :

تعد تكلفة النقل من أهم عناصر تكلفة التوزيع ، وعلي هذا تسعي الشركة دائماً إلي اختيار الوسائل التي تخفض من تكلفة النقل إلي إلي أدني حد مع الأخذ في الاعتبار خدمات التخزين المرغوبة من حيث السرعة والمحافظة علي السلع . وينبغي ملاحظة أن القرارات السابقة والخاصة بطرق التخزين وكمية المخزون الواجب الاحتفاظ بها تؤثر إلي حد كبير علي تكلفة النقل .

وتوجد العديد من أساليب النقل المتاحة تتفاوت فيها كل من التكلفة ومستويات السرعة والخدمة. ومن ضمن هذه الأساليب السكك الحديدية ، اسطول السيارات، شركات الطيران، النقل البحري، أنابيب البترول بالنسبة لشركات البترول ... وهكذا .

هيكل التوزيع المادي	الحاجة	طرق النقل الممكنة
من مصنع إلي مصنع	وفقاً لجدول الإنتاج	السكك الحديدية ، السيارات
من المصنع إلي المخزن	نقل المنتجات الجاهزة	السكك الحديدية ، السيارات
من مخزن إلي مخزن	تحقيق التوازن	السيارات
من المخزن إلي العميل	خدمة المستهلك	السيارات
من المصنع للعميل مباشرة	حالة الاستعجال والضرورة القصوي	الطائرات

الفصل العاشر

تقييم الاداء التسويقى

تعتبر الرقابة التسويقية بمثابة الحلقة الاخيرة التى تكتمل بها العملية التسويقية. بينما يخبر التخطيط المدير بما يجب عمله What should be done، فإن الرقابة تظهر ما الذي تم بالفعل What really was done. ومن ثم فإن الرقابة التسويقية توفر العديد من المعلومات عن مدى قيام ادارة التسويق بتطبيق الخطط الموضوعة وماهية العوامل التى ساهمت فى تحقيق النجاح أو الفشل التسويقى فى هذا الصدد.

وعلى هذا فان الرقابة التسويقية هى:

"عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الاجراءات التصحيحية للتأكد من أن الاهداف التسويقية قد تم تحقيقها".

وبالرغم من الحاجة المستمرة إلى الرقابة التسويقية، نجد أن العديد من المنظمات فى الواقع العملى تهمل هذه الخطوة أو قد لا تتخذ الاجراءات الكافية لتحقيقها. فوفقاً لدراسة تسويقية تم القيام بها على عدد من المنظمات مختلفة الاحجام وفى صناعات متعددة فإن النتائج النهائية كانت كالاتى:

١- الشركات الصغيرة الحجم لديها نظام رقابى ضعيف مقارنة بالشركات كبيرة الحجم.

٢- اقل من نصف عدد المنظمات التى تم دراستها لديها معلومات عن ربحية المنتجات الفردية التى تقوم بأنتاجها وتسويقها. بل أن اكثر من ثلث هذه الشركات لديها نظام لمراجعة المنتجات الضعيفة واقصائها من خطوط المنتجات.

٣- نصف المنظمات لا تقوم بمراجعة تكاليفها التسويقية ومقارنتها بالمبيعات التى تم تحقيقها

٤- تستغرق العديد من الشركات من اربعة إلى ثمانية اسابيع فى اعداد التقارير الرقابية ونادراً ما تكون دقيقة بدرجة كافية لاستخدامها.

أهمية الرقابة التسويقية

يمكن تلخيص الاسباب التى تدعو إلى الاهتمام بعملية الرقابة على النشاط التسويقى فى الاتي:

١- أنها تمكن من الحكم على الاداء الكلى لادارة التسويق ومدى مساهتمها فى تحقيق اهداف المنظمة.

٢- تحديد نقاط القوة والضعف فى الوظائف التسويقية المؤداة.

٣- تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداماً سيئا مما يزيد من التكاليف التسويقية.

فإذا نظرنا لممارسات العديد من المنظمات نجد أن نسبة كبيرة من الاوامر والعملاء وحسابات العملاء تساهم فى حصة صغيرة من الربح وبالعكس فإن نسبة صغيرة من العملاء يحققون نسبة عالية من مبيعات وارباح المنظمة وهو ما يعرف بمبدأ ٨٠ - ٢٠. ويعنى هذا ان ٨٠٪ من الاوامر والعملاء والمناطق البيعية تسهم فقط فى تحقيق ٢٠٪ من المبيعات أو الارباح والعكس صحيح. ويعكس هذا المبدأ عدم توجيه الجهود التسويقية الي الاتجاه السليم مما يزيد من المبيعات ويقلل من التكاليف التسويقية ومن ثم يزيد من الأرباح.

وتقدم الرقابة التسويقية ادوات مفيدة لمساعدة مدير التسويق فى تحديد مواطن القوة والضعف فى اوجه النشاط التسويقى مما يساعد فى النهاية على الرقى بالاداء التسويقى الكلى ومساهمته فى تحقيق اهداف المنظمة.

أنواع الرقاة التسويقية

يمكن التمييز بين أربعة انواع من الرقابة التسويقية وذلك على النحو التالى:

١- الرقابة من خلال الخطة السنوية.

٢- الرقابة من خلال تحليل الربحية.

٣- الرقابة من خلال تحليل الكفاءة.

٤- الرقابة الاستراتيجية.

ويوضح جدول ١٠/ ١ تلخيصاً لانواع الرقابة ومسئولية القيام بها والغرض من كل نوع والمداخل المستخدمة فى تحقيقها.

جدول (١٠/ ١) انواع المقارنة

نوع الرقابة	المسئولية الاساسية	الغرض من الرقابة	المداخل المستخدمة
١- رقابة الخطة السنوية	الادارة العليا الادارة الوسطى	اختبار إلى مدى تم تحقيق الخطة الموضوعة	تحليل المبيعات تحليل الحصة السوقية معدل المبيعات الى التكاليف التحليل المالى.
٢- رقابة الربحية	المراقب التسويقى	اختبار اذا ما كانت المنظمة تحقق ربحية عالية.	تحليل الربحية من خلال المنتجات والمناطق البيعية والعملاء، والموزعين وحجوم أوامر البيع.
٣- رقابة الكفاءة	الادارة التنفيذية والمراقب التسويقى	لتقييم وتحسين كفاءة الانفاق وتأثير ذلك على التكاليف التسويقية	كفاءة كل من رجال البيع - الأعلان، تنشيط المبيعات والتوزيع
٤- الرقابة الاستراتيجية	الادارة العليا المراجع التسويقى	لاختبار قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص التسويقية فى ضوء اسواقها ومنتجاتها ومنافذ توزيعها.	الفعالية التسويقية المراجعة التسويقية

وسيتم تناول هذه الأنواع بشئ من التفصيل

أولا الرقابة على الخطة السنوية

إن الغرض الرئيسى من هذا الأسلوب هو التأكد من أن المنظمة قد حققت المبيعات والأرباح والاهداف الأخرى التى تم وضعها فى الخطة السنوية وتشتمل على الخطوات الاربعة الموضحة بالشكل (١٠/ ١). فالادارة تقوم (١) بتحديد الاهداف الشهرية أو الربع سنوية او السنوية ثم (٢) تقوم بقياس الاداء فى السوق (٣) وتقييم اسباب الانحرافات والاختلافات بين الاداء المتوقع والاداء الفعلى. وفى النهاية يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية لسد الفجوة بين الاهداف والاداء. وتتطلب هذه الخطوة تغييراً فى الاداء أو حتى فى الاهداف.

وضع الاهداف		قياس الاداء		تقييم الاداء		اتخاذ الاجراءات التصحيحية
ما الذى نريد تحقيقه؟	—	ما هو مستوى الاداء؟	—	لماذا حدث ذلك؟	—	ما الذى يجب أن نفعله حيال ذلك؟

شكل (١٠/ ١) خطوات الرقابة

والسؤال الان هو ماهى الادوات التى يمكن استخدامها للتحقق من الاداء التسويقى؟

يمكن التفرقة بين ثلاث ادوات وذلك على النحو التالى:

١- تحليل المبيعات

تتضمن عملية تحليل المبيعات قياس وتقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها بأهدف

المبيعات الموضوعة سلفا ، ومن ثم يمكن التأكد من مدى قيام ادارة التسويق بتحقيق الخطة البيعية بكفاءة. وفى نفس الوقت يعتبر تحليل المبيعات خطوة ضرورية للقيام بالتنبؤ بالمبيعات فى العام المقبل.

ويفضل ايضا عند تحليل المبيعات الاجمالية الاعتماد على المبيعات السابقة للمنظمة لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذى حدث فى مبيعاتها ودراسة اسباب نقص أو زيادة المبيعات خلال تلك الفترة. وبنفس المنطق فان مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات الصناعة سوف يفيد فى معرفة تطور اداء المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة داخل الصناعة. فمن الممكن أن نستنتج من التحليل الحالات الآتية:

* مبيعات المنظمة فى زيادة ولكن مبيعات الصناعة فى تتزايد بنسبة اكبر.

* مبيعات المنظمة فى انخفاض ومبيعات الصناعة فى انخفاض أيضا بسبب انخفاض الطلب العام على مثل هذا النوع من السلع.

* مبيعات الصناعة فى انخفاض ولكن مبيعات المنظمة فى انخفاض بنسبة اكبر.

وبالتالى بوضح التحليل إلى أى مدى نجحت المنظمة فى تحقيق اهدافها ودراسة أسباب الانخفاض (فى حال حدوثة) ولمعرفة عما اذا كان الانخفاض نتيجة لقصور فى الاداء التسويقى أو لانخفاض الطلب العام فى الصناعة على مثل هذا النوع من السلع.

وفى كثير من الاحيان لا يكفى رقم المبيعات الاجمالى لتقديم تحليل شامل ووافى عن المبيعات. ولهذا يتطلب الامر للقيام بتحليل تفصيلى للمبيعات حسب الاسس الاتية:

أ- تحليل المبيعات حسب المناطق الجغرافية:

تقسيم رقم المبيعات الاجمالى حسب المناطق البيعية المختلفة التى تقوم المنظمة بخدمتها وتغطيتها. ويهدف هذا النوع من التحليل الي معرفة مقدار

المبيعات المتحققة فى كل منطقة ومقدار الزيادة أو الانخفاض فيها. فقد يتضح من التحليل أنه بالرغم من الزيادة فى اجمالى المبيعات الا ان منطقة معينة لا يظهر هذا الانخفاض قد انخفضت مبيعاتها عن العام الماضى أو عن المخطط لها. وبطبيعة الحال فى تحليل المبيعات الاجمالى نتيجة لزيادة المبيعات فى مناطق اخرى. وبنفس المنطق قد يحدث العكس كما هو موضح فى المثال التالى.

* نفترض ان المنظمة قد وضعت خطة لتحقيق مبيعات سنوية قدرها ٤٠٠٠٠٠ جنيه موزعة على مناطق معينة كما هو موضح فى جدول ١٠/ ٢.

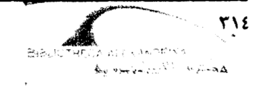
جدول ١٠/ ٢ تحليل سالمبيعات حسب المناطق الجغرافية

	المستهدف	الفعلى	مقدار الزيادة أو النقص	نسبة الزيادة أو الانخفاض
وجه قبلى	٥٠٠٠٠	٦٠,٠٠٠	١٠٠٠٠ +	(+) ٢٠٪
وجه بحرى	١٥٠,٠٠٠	١٤٠,٠٠٠	١٠٠٠٠ -	(-) ٧٪
وسط القاهرة	٢٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠ -	(-) ٥٠٪
اجمالى	٤٠٠٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠		(-) ٢٥٪

وبالنظر الى الجدول نجد أن المبيعات الفعلية بلغت ٣٠٠٠٠٠ جنيه وبنسبة انخفاض بلغت ٢٥٪ عن المبيعات المستهدفة. وبتحليل اعمق يتضح ان معظم المشاكل نابعة من منطقة وسط القاهرة اذ بلغت نسبة الأنخفاض ٥٠٪ أما منطقة وجه قبلى فقد زادت المبيعات ٢٠٪. ومن ثم فان مدير المبيعات يجب أن يدرس اسباب الانخفاض فى المبيعات فى تلك المنطقة.

ب- تحليل المبيعات حسب المنتجات

ويستخدم فى حالة قيام المنظمة بانتاج منتجات عديدة، وبالتالى يهدف هذا



التحليل الى دراسة المبيعات من كل سلعة ومقارنتها بمبيعات الاعوام السابقة أو مبيعات الصناعة لمعرفة الموقف النسبى لكل سلعة على حده حتي يمكن توجيه الجهود التسويقية نحو السلع التى لا تحقق زيادة ونمو.

وبأفتراض أن المنظمة تقوم بتسويق أربع منتجات رئيسية وقد تم تحديد المبيعات المستهدفة وقياس المبيعات الفعلية كما هو موضح فى الجداول التالى.

جدول رقم (١٠ - ٣) تحليل المبيعات على اساس المنتجات

المستهدف	المبيعات المستهدفة	المبيعات الفعلية	مقدار الزيادة أو النقص	نسبة الزيادة أو النقص
أ	١٠٠٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠٠	+ ٤٠٠,٠٠٠	+ ٤٠٪
ب	٨٠٠٠٠٠	٩٢٠٠٠٠	+ ١٢٠,٠٠٠	١٥٪
جـ	٧٠٠٠٠٠	٦٨٠٠٠٠	- ٢٠٠٠٠	- ٢,٨٪
د	٥٠٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠	- ٢٦٠٠٠٠	- ٥٢٪
اجمالى	٣٠٠٠,٠٠٠	٣٢٤٠٠٠٠	+ ٢٤٠٠٠٠	٨٪

وبالنظر الى الجدول السابق يتضح لنا انخفاض ملحوظ وخطير فى مبيعات السلعة د فى حين ان السلعة جـ تمثل مبيعاتها انحرافاً سلبيا مقبولاً نظراً لان المبيعات المستهدفة مبنية على وضع تقديرات معينة لا يمثل الانحراف البسيط عنها سواء ايجابيا أو سلبيا مشكلة لرجل التسويق.

جـ- تحليل المبيعات حسب العملاء

يمد تحليل المبيعات حسب المجموعات المختلفة من العملاء المنظمة بالعديد من المؤشرات التى يمكنها من الحكم على مظاهر القوة والضعف فى تعاملها فى كل مجموعة من العملاء وكذلك تقدير الجهد المطلوب والمبذول مع كل مجموعة وكما سبق الذكر قد تجد المنظمة ان معظم مبيعاتها (أو نسبة مرتفعة منها) من مجموعة

محدودة من العملاء، ويتطلب ذلك مزيداً من الجهد والتركيز على هذه المجموعة المربحة والتى تحقق مبيعات عالية للمنظمة.

وقد تهتم المنظمة بعدة مجموعات من العملاء وذلك على النحو التالى:

- تحيل المبيعات بالنسبة للعملاء الرئيسيين.
- تحليل المبيعات بالنسبة للعملاء من الوسطاء (الموزعين)
- تحليل المبيعات وفقاً للقطاعات السوقية المخدومة وبأستخدام اسس التقسيم المختلفة التى قامت المنظمة بتقسيم السوق على أساسها.

وبطبيعة الحال تعتبر المعلومات عن العملاء الرئيسيين للمنظمة ذات أهمية كبيرة وخاصة للمنظمات التى تتعامل مع المشترين الصناعيين حيث يتميزون بصغر العدد وضخامة قيمة الصفقات التى تتم معهم. وعادة تضع المنظمة اهدافا بيعيه معينة لكل فئة ومن ثم فإن تحليل المبيعات وفق هذه الفئات يكون من الأهمية بمكان لمعرفة جودة الاداء ولتضيق الفجوة بين المبيعات المستهدفة والمتحققة واتخاذ كافة الاجراءات التصحيحية المطلوبة. مثال ذلك شركة تقوم ببيع منتجاتها الى المستشفيات والفنادق والمطاعم وتدخل فى المناقصات الحكومية. مثل هذه الفئات تحتاج الى تحليل مبيعاتها لمعرفة التغير النسبى فى أهمية كل قطاع من العملاء، وما يجب على المنظمة عمله لتنشيط الطلب وزيادته اذا لزم الامر.

ويعتبر تحليل المبيعات وفق القطاعات السوقية المخدومة نوعاً آخر من التحليل المطلوب لمبيعات كل قطاع ومدخل اساسي فى الرقابة على المبيعات من خلال الخطة السنوية. فاذا كانت المنظمة تقوم بخدمة الاسواق المحلية. وبنفس المنتج لقطاعات مختلفة من المستهلكين وتقوم بالتصدير الى الخارج. فمن الضرورى بمكان ان تحلل مبيعات كل قطاع سوقى.

فعلى سبيل المثال قد تقوم الشركة بأنتاج مربى باحجام وعبوات مختلفة لخدمة قطاعات سوقية متعددة مثل المستهلكين ذو الدخل المرتفع (نوع ممتاز من امربى)

والفنادق وشركات الطيران والمطاعم وتقوم بتصديره للخارج.

واخيراً فإن تحليل المبيعات لمنافذ التوزيع المختلفة يمد المنظمة بمعلومات مفيدة عن اداء كل منفذ ومدى اهميته النسبية للمنظمة. ويوضح المثال التالى تحليل المبيعات لشركة تعمل فى مجال انتاج الادوات والاجزاء الكهربائية وتخدم كل من تجار الجملة وتجار التجزئة. ويوضح الجدول رقم (١٠ -٤) مبيعات الشركة للفئات المختلفة من العملاء (الموزعين) عبر فترة زمنية قدرها ثلاث سنوات. كما يوضح جدول (١٠ - ٥) تحليلاً لهذه المبيعات.

جدول (١٠/ ٤) المبيعات المتحققة خلال ثلاث سنوات

قطاعات العملاء	١٩٨٩		١٩٩٠		١٩٩١	
الموزعون الصناعيون	٨٩٠	٢٣٢٠٠٠٠	٩٥٠	٣٤٦٥٠٠٠	١٠٩٧	٤٢٠٠٠٠٠
تجار جملة للأجزاء الاتوماتيكية	٦٠٠	٢٢٠٠٠٠٠	٧٠٠	٣٠٠٠٠٠٠	٧٨٩	٣٤٥٠٠٠٠
هيئات حكومية	٨٢	٤٠٠٠٠٠	١٤٠	٩٠٠٠٠٠	٢٥٦	١٧٠٠٠٠٠
تجار الجملة لأدوات التجارة	١٩٠	١٣٠٠٠٠	١٩٠	١٥٠٠٠٠	٢٠٦	٢٠٠٠٠٠
تجار جملة مختلفين	٣٨٠	٧٠٠٠٠	٤٠٠	١٠٥٠٠٠٠	٤١٠	١٢٠٠٠٠
تجار تجزئة	٥٠٠	١٢٠٠٠٠	٥٦٠	١٢٠٠٠٠	٦٦٦	١٥٠٠٠٠
حسابات وعملاء مباشرين	٧٥٠	٣٦٠٠٠٠	٨٤٠	٢٥٠٠٠٠	٩١٧	١٧٠٠٠٠
المجموع	٣٣٩٢	٦٥٠٠٠٠٠	٣٧٨٠	٨٠٠٠٠٠٠	٤٣٤١	١٠٠٠٠٠٠

ولتحقيق اقصى استفادة ممكنة من هذه البيانات فقد تم:

- حساب المبيعات فى القطاعات المختلفة فى شكل نسب مئوية.
- حساب متوسط المبيعات لكل منفذ من منافذ التوزيع داخل القطاع.
- مقارنة التطور العام للمبيعات والتطور لكل فئة من الفئات.

جدول ١٠/ ٥ تحليل مبيعات منافذ التوزيع

قطاعات العملاء	١٩٨٩ نسبة مئوية من اجمالي العملاء	١٩٨٩ نسبة مئوية من اجمالي المبيعات	١٩٨٩ متوسط المبيعات لكل منفذ	١٩٩٠ نسبة مئوية من العملاء	١٩٩٠ نسبة مئوية من المبيعات	١٩٩٠ متوسط المبيعات لكل منفذ	١٩٩١ نسبة مئوية من العملاء	١٩٩١ نسبة مئوية من المبيعات	١٩٩١ متوسط المبيعات لكل منفذ
موزعون - [illegible]	٢٦,٢٪	٥١٪	٣٧٣٠	٢٥٪	٤٣٪	٣٦٤٧	٢٥٪	٤٢٪	٣٨٢٠
تجار جملة للاجزاء الاتومايكية	١٧,٦٪	٣٣,٨٪	٣٦٦٦	١٨,٥٪	٣٧,٥٪	٤٢٨٥	١٨٪	٣٤,٥٪	٤٣٧٠
مناقصات حكومية	٢,٤٪	٦٪	٤٨٧٨	٣,٧٪	١١,٣٪	٦٤٢٨	٦٪	١٧٪	٦٦٣٠
تجار لادوات التجارة	٥,٦٪	٢٪	٦٨٤	٥٪	١,٩٪	٧٨٩	٥٪	٢٪	٩٧٠
تجار جملة - [illegible]	١١,٢٪	١,٢٪	١٨٤	١٠,٦٪	١,٣٪	٢٦٢	٩٪	١,٣٪	٣١٧
مجموع تجار الجملة	٦٣	٩٤		٦٣٪	٩٥,٣٪		٦٣٪	٩٦,٨٪	
تجار التجزئة	١٤,٧٪	١,٨٪	٢٤٠	١٥٪	١,٦٪	٢٣٢	١٥٪	١,٥٪	٢٢٥
حسابات وعملاء مباشرين	٢٢,٣٪	٤,٢٪	٣٤٧	٢٢٪	٣,١٪	٢٩٨	٢٢٪	١,٧٪	١٨٥
المجموع	٣٧٪	٦٪		٤,٧٪	٤,٧٪		٣٧٪	٣,٢٪	
مجموع العملاء	١٠٠٪	١٠٠٪	١٩١٦	١٠٠٪	١٠٠٪	٢١١٦	١٠٠٪	١٠٠٪	٢٣٠٣

ويتضح من جدول (١٠ - ٥) ان ٣٧٪ من العملاء (تجار التجزئة والحسابات المباشرة) يحققون للمنظمة قدراً محدوداً من المبيعات وهى ٦٪ وان تطور مبيعاتهم فى انخفاض عبر السنوات المختلفة. بينما نجد ن ٦٣٪ من العملاء (تجار الجملة بأنواعهم المختلفين والحكومة) يحققون للمنظمة ٩٣٪ من مبيعاتها.

وبطبيعة الحال فإن اجراء المقارنة لكل منفذ من المنافذ عبر السنوات المختلفة (من ١٩٨٩م وحتى ١٩٩١) سوف يمد المنظمة بالعديد من المعلومات القيمة والهامة عن اداء كل نوع من العملاء وما يجب عمله حيال كل نوع.

٢- تحليل الحصة السوقية Market - Share analysis

ان تحليل مبيعات المنظمة سواء عن طريق التحليل الافقى اى مقارنة المبيعات للعام الحالى بمبيعات الاعوام السابقة ومعرفة التطور فيها، أو عن طريق التحليل الرأسى بتجزئة المبيعات وفقاً للمناطق أو المنتجات أو العملاء، ومقارنتها ببعضها وبموشرات الاعوام السابقة يعطى مؤشر ضرورى ولكنه غير كاف للحكم على اداء المنظمة. فقد تزداد المبيعات نتيجة للزيادة أو للتحسين فى الظروف الاقتصادية التى تعمل بها المنظمة أو نتيجة لنمو السوق وزيادة معدلاته بصورة سريعة. وبالاضافة الى ذلك قد تكون الزيادة راجعة الى فعالية المزيج التسويقى للشركة مقارنة بإداء المنظمات الاخرى المنافسة لها.

ومن ثم فإن الامر يتطلب الاهتمام بقياس حصة الشركة السوقية والتى من خلال قياسها يمكن الحكم على اداء المنظمة مقارنة بأداء المنافسين. وبطبيعة الحال فإن الخطوة الاولى لتحليل الحصة السوقية هى تحديد المقياس (أو المقاييس) المستخدم لتعريف الحصة السوقية، ويمكن التمييز فى هذا الصدد بين أربعة مقاييس على النحو التالى.:

أ- الحصة السوقية الاجمالية Overall Market Share

تقاس الحصة السوقية الاجمالية للشركة عن طريق قسمة مبيعات الشركة على

مبيعات الصناعة (أى جميع الشركات العاملة فى الصناعة). وذلك على النحو التالى.

$$\text{حصة الشركة من السوق} = \frac{\text{مبيعات الشركة فى فترة زمنية معنية}}{\text{مبيعات الصناعة فى نفس الفترة}} \times ١٠٠ = \quad \%$$

ويلاحظ ان على الشركة ان تتخذ عدة قرارات فى هذا الخصوص.

١- عما اذا كان ستستخدم المبيعات بالقيمة أو بالوحدات للتعبير عن الحصة السوقية.

٢- تحديد المنطقة الجغرافية التى سيتم قياس الحصة السوقية فيها. فعلى سبيل المثال فإن حصة سيارات بيجو فى السوق المصرى تختلف عن الحصة السوقية لنفس الشركة فى السوق السعودى .... وهكذا.

٣- تحديد مفهوم الصناعة الاجمالية Total industsy والتى سوف تتم على اساسها مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات الصناعة. فعلى سبيل المثال فان الشركة ابريل للمنظفات يجب ان تحدد عما اذا كانت مبيعات الصناعة هى جميع الشركات العاملة فى انتاج المنظفات البودرة أم ستيم اضافة المنظفات السائلة ..... وهكذا.

وكذا الحال بالنسبة لشركة عاملة فى صناعة الدراجات البخارية .... هل سيتضمن ذلك الدراجات الكهربائية أو المثبت بها موتور أم فقط الدراجات التى تعتمد على المحروقات .... الخ

ب- حصة السوق المخدوم Served market share

وتعنى حصة الشركة من السوق المخدوم ويتم ذلك من خلال مقارنة بمبيعاتها مبيعات الصناعة (اى جميع الشركات العاملة فى الصناعة) فى هذا القطاع السوقى المخدوم. ويتكون الاخير من كل المشترين القادرين على شراء هذا النوع من المنتجات. فسيارات مرسيدس على سيبل المثال موجهة الى قطاع سوقى معين وبالتالى فعند حساب حصة الشركة من السوق المخدوم يمكن ان تقارن بمبيعاتها

بمبيعات جميع شركات انتاج السيارات التى تخدم نفس السوق (IBM، Cadilac، Lazus .... الخ). وبطبيعة الحال فان حصة الشركة من السوق المخدوم (المستهدف) دائما ما تكون اكبر من الحصة الاجمالية للسوق. فالشركة يمكن ان تحقق حصة قدرها ٨٠٪ من السوق المخدوم ولكن قد تنخفض هذه الحصة الى ١٨٪ اذا قورنت مبيعاتها بمبيعات الصناعة الاجمالية. ومن ثم فان المهمة الأولى (والاسهل بطبيعة الحال) ان تركز الشركة على تحقيق نصيب كبير من مبيعات السوق المخدوم ثم يمكنها أن تضيف خطوط انتاج جديدة أو مناطق معينة لكى تزيد من نصيبها فى السوق الاجمالى.

٣- الحصة السوقية النسبية Relative - market share

وتقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات اعلى ثلاث شركات فى الصناعة (Top three Competitors) كما هو معبر فى المعادلة الاتية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات الشركة فى فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات اعلى ثلاث شركات فى الصناعة فى نفس الفترة}}$$

ويمكن التعبير ايضا عن الحصة السوقية بالنسبة المئوية. فاذا كان نصيب الشركة من السوق ٣٠٪ ونصيب اكبر شركتين تاليين هنا ٢٠٪، ١٠٪، فيمكن القول بأن الحصة السوقية النسبية للشركة الاولى هى ٥٠٪ ($\frac{٣٠}{٦٠}$) وللشركة الثانية ٣٣٪ ($\frac{٢٠}{٦٠}$) وللشركة الاولى ١٦.٦٪ ($\frac{١٠}{٦٠}$) وبصفة عامة اذا زادت الحصة السوقية النسبية عن ٣٣٪ يمكن اعتبار هذه الشركة من الشركات القوية داخل الصناعة.

د- الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالقائد)

Relatvne m. share to leading competitor

تقوم بعض الشركات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات الشركة القائدة فى الصناعة. فعلى سبيل المثال فان شركة ميكروسوفت يمكن حساب حصتها عن طريق

مقارنة مبيعاتها بمبيعات IBM وكلما اقتربت هذه النسبة الى ١٠٠٪ كلما كان ذلك يعنى اتجاه الشركة للحصول على مركز قيادى داخل الصناعة.

ومتى قامت الشركة بتحديد المقياس المستخدم لقياس الحصة السوقية فإن الخطوة التالية هى جمع البيانات الضرورية لحساب هذه النسبة. وتعتبر بيانات الحصة السوقية الاجمالية من اسهل البيانات التى يمكن الحصول عليها نظراً لتوافر الاحصاءات الحكومية، وتلك المنشورة من مصادر اخرى مثل الغرف التجارية والصناعية .... الخ عن مبيعات الصناعة والشركات العاملة فيها. بينما نجد أن بيانات المقاييس الاخرى اكثر صعوبة فى الحصول عليها نظراً لتغير تشكيلة المنتجات من وقت لآخر او لسرية بعض البيانات عن مبيعات سلعة (أو سلع معينة). يمكن للشركة من خلال نظام الاستخبارات التسويقية ان تقوم بالحصول على هذه البيانات بطريقة غير رسمية من خلال معرفة معدل شراء المواد الخام وعدد الورديات فى مصانع المنافسين .... الخ.

وبصفة عامة ينبغى توخى الحذر عند استخدام تحليل الحصة السوقية للشركة نظراً للعديد من الاسباب:

١- ان افتراض تأثير القوى الخارجية على اداء جميع الشركات وبنفس الطريقة هو افتراض غير صحيح حيث تختلف درجة التأثير من منظمة الاخرى. فالدراسات والتقارير التى تشير الى اضرار التدخين على سبيل المثال قد تكون لها تأثير متباين على اداء الشركات وخاصة تلك الشركات التى تنتج سجائر بنكوتين اقل وفلتر معالج.

٢- ان الافتراض بأن اداء الشركة يجب الحكم عليه من خلال مقارنتة بمتوسط اداء جميع الشركات فى الصناعة قد يؤدى الى المبالغة فى الحكم على اداء الشركة. فالاداء ينبغى مقارنته بالشركات والمنافسين المتشابهين فى نفس الظروف والذين يقومون بأنتاج تشكلية المنتجات المتشابهة.

٣- ان دخول شركة جديدة الى السوق سوف يؤثر بالتأكيد على حصص الشركات الاخرى العاملة فى نفس الصناعة وهذا قد لا يعنى بالضرورة انخفاض اداء الشركة.

٤- ان الانخفاض فى الحصة السوقية قد يكون اجراء متعمد من بعض الشركات نتيجة لاختلاف الاهداف التسويقية من وقت لاخر. فالشركة التى تهتم بزيادة ارباحها قد يؤثر ذلك على رقم المبيعات ومن ثم تنخفض الحصة السوقية. فقد تقوم الشركة باسقاط بعض العملاء او المنتجات غير المربحة وقد يؤدى ذلك الى انخفاض المبيعات ولكن مع توفير التكاليف المرتبطه بها سوف يزيد من ارباح الشركة.

٥- قد تتقلب الحصة السوقية - سواء بالارتفاع او الانخفاض - نتيجة لاسباب معينة. مثال ذلك اذا تم حساب الحصة السوقية على اساس ربع أو نصف سنوي فقد تكون طبيعة منتجات الشركة موسمية أو قد تحقق مبيعات عالية من خلال تعاقدات لا تنفذ الا بعد اليوم المحدد لحساب الحصة (٣١/ ١٢ مثلا). ومن ثم تظهر الحصة السوقية فى هذه الفترة منخفضة بالرغم من أن اداء الشركة التسويقى قد يكون على مستوى عال.

وتهتم العديد من الشركات بتحليل نسبة الحصة السوقية ومعرفة اتجاهاتها سواء عن طريق خطوط المنتجات او العملاء او المناطق .... الخ. ويمكن التعبير عن حصة الشركة من السوق على أنها محصلة أربع عناصر وهى عدد المستهلكين كنسبة من العدد الكلى ودرجة ولاء المستهلك ومعدل شراءة كنسبة من المعدل العام للشراء ومتوسط السعر كنسبة من متوسط السعر المحدد من الشركات الاخرى. وبطبيعة الحال فان تحليل الحصة السوقية وفق هذه العناصر السابقة ووفق المنتجات والمناطق العملاء يقدم ادوات مفيدة لمدير التسويق عن الحكم على الحصة السوقية للشركة.

٣- تحليل التكاليف التسويقية

ان تحليل المبيعات وان كان يمدنا بالعديد من المعلومات المفيدة عن اداء المنظمة التسويقى، الا اننا ينبغى الا نغفل الجانب الاخر والمؤثر على ارباح المنظمة وهو جانب التكاليف. ومن ثم فان الرقابة على الخطة السنوية تقوم بالتأكد من عدم اسراف ادارة التسويق فى الانفاق على اوجه النشاط التسويقى المختلفة لتحقيق اهدافها المتعلقة بالمبيعات، فيمكن لشركة ما ان تحقق اهدافها البيعية ولكن عند مستوى تكاليف مرتفع، بينما نجد ان شركة اخرى قد تحقق نفس الاهداف ولكن بأنفاق يتناسب مع هذه الاهداف.

ويلاحظ ان احد الادوات التى يمكن ان تساعد مدير التسويق فى الحكم على كفاءة ادارة التسويق فى استخدامها للاموال المتاحة هى معدل التكاليف التسويقية الى المبيعات. فعلى سبيل المثال يمكن ان يكون هذا المعدل ٣٠٪ ويتكون من خمس عناصر وهى الجهود البيعية (١٥٪)، والاعلان (٥٪) وتنشيط المبيعات (٦٪) وبحوث التسويق (١٪) وتكاليف البيع الادارية (٣٪) .... وهكذا.

ويمكن لمدير التسويق فى هذه الحالة تحليل التكاليف التسويقية على اساس التطور والتغير فى هذه المعدلات من سنة لاخرى، بالاضافة الى استخدام الاسس الاخرى السابق الاشارة اليها وهى تحليل التكاليف التسويقية عبر المناطق الجغرافية، والمنتجات والعملاء وكذلك على اساس وظيفى.

فعلى سبيل المثال يمكن تحليل التكاليف التسويقية على اساس الوظائف (والتى قد تختلف عن التكاليف المحاسبية) الى تكاليف البيع والاعلان والتخزين والنقل والتكاليف الادارية الاخرى ثم يتم بعد ذلك تحليل لتكاليف البيع على اساس المناطق الجغرافية او المنتجات او العملاء، ومقارنة هذه التكاليف بالمبيعات المتحققة فى كل منطقة، او سلعة، او عميل مستهدف.

ثانيا: الرقابه من خلال الربحيه

بالاضافة الى الرقابة من خلال الخطة السنوية، فان المنظمات فى حاجة الى أن تهتم بمؤشرات الربحية لقياس ربحية المنتجات المختلفة والمناطق والعملاء والقنوات .... الخ. وهذه المعلومات سوف تفيد الادارة العليا فى تحديد عما اذا كان أى منتج أو منطقة او نشاط تسويقى يجب أن يتم التوسع فيه أو تقليصه أو اقصاءة من نشاط الشركة.

فعلى سبيل المثال اذا كانت الشركة تبيع منتجاتها فى ثلاثة مناطق بيعية فعلى الشركة ان تحدد التكاليف البيعية التى تتحملها كل منطقة والمبيعات المتحققة منها وتختبر ربحيتها فقد تكون التكاليف فى منطقة معينة تمثل نسبة كبيرة من المبيعات أو اعلي من المبيعات فعندئذ قد ترى الادارة محاولة خفض التكاليف من خلال خفض عدد رجال البيع او زيادة تدريبهم لتحقيق مبيعات اعلى او الحد من المساعدات البيعية والترويجية التى تقدم للوسطاء او كحل آخير اقصاء هذه المنطقة من المناطق التى تقوم الشركة بخدمتها.

مثال شركة تامر للادوات الزراعية:

	منطقة أ	منطقة ب	منطقة جـ	اجمالى المبيعات
المبيعات	٣٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠
تكلفة البضاعة المباعة	١٩٥٠٠٠	١٣٠٠٠٠	٦٥٠٠٠	٣٩٠٠٠٠
مجمل الربح	١٠٥٠٠٠	٧٠٠٠٠	٣٥٠٠٠	٢١٠٠٠٠
ألتكاليف				
اتصالات بيعية	٤٠٠٠٠	٢٠٠٠	١٣٠٠٠	٥٥٠٠٠
مصاريف بيعية	١٥٥٠٠	٩٣٠٠	٦٢٠٠	٣١٠٠٠
وسائل ترويجية	٣٠٠٠٠	٥٤٠٠	١٢٦٠٠	٤٨٠٠٠
مكافآت رجال البيع	١٥٠٠٠	٢٧٠٠	٦٣٠٠	٢٤٠٠٠
اجمالى التكاليف	١٠٠٥٠٠	١٩٤٠٠	٣٨١٠٠	١٥٨٠٠٠
الربح	٤٥٠٠	٥٠٦٠٠	(٣١٠٠)	٥٢٠٠٠

هل يمكنك من البيانات السابقة تحليل ربحية المناطق البيعية المختلفة وتقييم ادائها التسويقى؟

ثالثا الرقابة من خلال تحليل الكفاءة

يمدنا هذا الاسلوب بالعديد من الادوات التى تمكن من الحكم على مدى كفاءة الاداء فى الجوانب التسويقية المختلفة. فبأفتراض ان تحليل ربحية السلع او المناطق او المنافذ او العملاء قد اظهر وجود خلل معين فى أحد المنتجات او المناطق .... الخ فان هذا الخلل قد يدفع رجل التسويق إلى محاولة الكشف عن اسبابه ومحاولة ايجاد طريقة افضل للاداء.

وفى السطور القادمة سنقدم بعض المؤشرات التى تساعد فى قياس مدى كفاءة الأداء التسويقى فى مجالات الاعلان والبيع والشخصى والتوزيع ...... والى ما غير ذلك من الأنشطة.

١- كفاءة القوى البيعية:

* متوسط عدد الاتصالات لكل رجل بيع فى اليوم.
* متوسط الاداء لكل اتصال.
* عدد العملاء الجدد خلال الفترة.
* عدد العملاء المفقودين خلال الفترة.
* تكاليف القوى البيعية كنسبة من المبيعات الاجمالية.

٢- كفاءة الاعلان:

* تكاليف الاعلان لكل الف مشاهد فى وسيلة معينة.
* نسبة المشاهدون.
* نسبة المشاهدون فى كل وسيلة لمن لاحظ أو رأ أو رأى الاعلان.
* عدد الاستعلامات التى تمت بعد مشاهدة الاعلان.

٣- كفاءة تنشيط المبيعات

* نسبة المبيعات التى تمت من خلال برامج تنشيط المبيعات الى المبيعات الاجمالية.

* نسبة الكوبونات التى تم استردادها.

* تكاليف برامج تنشيط المبيعات مقارنة بالمبيعات المتحققة منها.

رابعا الرقابة الاستراتيجية

ويهدف هذا النوع من الرقابة مراجعة كفاءة الاداء التسويقى بشكل اجمالى. وتتم الرقابة الاستراتيجية على فترات متباعدة حيث ان الخطط التسويقية قد تأخذ فترة من الزمن حتى تؤتى ثمارها. وبعد هذه الفترة تحتاج المنظمة الى مراجعة للخطط التسويقية العامة التي تم تنفيذها ومدى جدواها. ويتم ذلك من خلال اسلوب يعرف باسم المراجعة التسويقية Marketing audit. ويعنى هذا الاسلوب اختبار شامل ونظامى ومستقل لبيئة واهداف واستراتيجيات وانشطة المنظمة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وتحديد التصرفات الواجبة لتحسين الاداء التسويقى للمنظمة.

مكونات وعناصر المراجعة التسويقية:

ان نظام المراجعة التسويقية Marketing audit يقوم باختبار ستة مجالات تعكس المواقف التسويقية المختلفة للمنظمة. وهذه المجالات هى:

١- مراجعة البيئة التسويقية Marketing - environment audit

ويختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمنظمة مثل التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية، وتأثير تلك التغيرات على عمل المنظمة. وبالاضافة الى ذلك تقوم المنظمة بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتى تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة مثل الاسواق والمستهلكين والمنافسين والموردين والموزعين والمنظمات التسويقية التى تسهل من

اداء المنظمة مثل وكالات الاعلان والمكاتب الإستشارية .... الخ.

٢- مراجعة الاستراتيجية التسويقية Marketing - Strategy audit

ويقوم المراجع بأستعراض رسالة المنظمة ووحدات الاعمال التابعة لها والاهداف التسويقية على مستوى المنظمة ووحدات الاعمال وكذلك الاستراتيجيات التسويقية ومدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية والمستقبلة للمنظمة، مثل مدى القيام بتقسيم السوق الى قطاعات، ما هى استراتيجيات المركز التنافسى والسوقى التى تم تطبيقها، وما هى التوجهات الاستراتيجية التى قامت الشركة بتبنيها وتطبيقها.

٣- مراجعة التنظيم التسويقى Marketing - organisation audit

وتختص بتقييم القدرات التنظيمية لادارة التسويق ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية. وفى هذا الخصوص يتم التأكد من مدى توافر السلطة الكافية والمسئولية لتنفيذ الانشطة التسويقية التى تؤثر على رضا المستهلك. وكذلك يتم التأكد من مدى فعالية تنظيم ادارة التسويق سواء وفق المناطق او المنتجات او العملاء او التقسيم الوظيفى ومدى قدرة التنظيم المطبق على تحقيق الاهداف الموضوعة. ويلاحظ انه من الناحية التنظيمية يجب أن تتطرق من المراجعة التسويقية الى مشاكل التنسيق بين ادارة التسويق والادارات الاخرى ومدى وجود تكامل أو صراع بين هذه الادارات فى تحقيق اهدافها.

٤- مراجعة الانظمة التسويقية Marketing - System audit

وتقوم المراجعة التسويقية بتقدير وتقييم جودة الانظمة الفرعية للمنظمة فى خدمة اهدافها وفى تحليل وتخطيط ورقابة الانشطة التسويقية المختلفة. وفى هذا الصدد يتم تقييم كل من:

١- انظمة المعلومات التسويقية ومدى قدرتها على توليد المعلومات الصحيحة وبطريقة متجددة وفعالة وفى الوقت المناسب وذلك عن التطورات التى تحدث

فى الاسعار والبيئة والمنافسين والموزعين - وما الى غير ذلك من المجالات.

- انظمة التخطيط التسويقى، ومدى قدرة ادارة التسويق على قياس السوق المحتمل والتنبؤ بالمبيعات بطريقة فعالة وتحديد الحصص البيعية على اساس جيد . الخ.
- انظمة الرقابة التسويقية، من حيث كفاية الاجراءات والمعايير المستخدمة فى تقييم الاداء التسويقى وتحليل ربحية المنتجات والمناطق البيعية وقنوات التوزيع، بالاضافة الى قياس التكاليف التسويقية وتوزيعها على المناطق المنتجات، العملاء .... الخ.
- نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة ومدى وجود نظم لتحليل وتقييم الافكار والتسويقية قبل الاستثمار فيها، وتحليل الجدوى الفنية والتسويقية واختبار الخطط التسويقية قبل تقديم المنتجات الجديدة بشكل نهائى.

٥- مراجعة الانتاجية التسويقية Marketing - Productivity audit

ويختص هذا الجانب بأختبار ربحية الكيانات التسويقية المختلفة ووحدات الاعمال التى تمتلكها المنظمة وفعالية التكاليف التسويقية ومدى الرقى فى الاداء التسويقى. وهناك الكثير من مؤشرات الفعالية والانتاجية التى يمكن استخدامها سواء على مستوى النشاط التسويقى بشكل عام أو على مستوى كل عنصر من عناصر المزيج التسويقى.

٦- مراجعة الوظيفة التسويقية Marketing - function audit

وتقوم هذه المراجعة بتقييم متعمق in - depth evaluation لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقى (السلعة، السعر، الترويج، المكان) ومدى قدرته على تحقيق الاهداف التسويقية.

الباب الثالث

التسويق في مجالات متخصصة

الفصل الحادى عشر

تسـويق الخدمات

Services Marketing

مقدمه

شهدت الكتابات التسويقية المعاصرة إهتماماً متزايداً بقطاع الخدمات منذ منتصف السبعينيات ، حيث إهتمت هذه الكتابات بمحاولة إيجاد مدخل تسويقى للخدمات على إختلاف أنواعها . وقد مر الإهتمام بتسويق الخدمات بعدة مراحل ، فقبل بداية السبعينيات كانت الكتابات محدودة للغاية وتتركز حول تعريف الخدمة وطبيعتها وخصائصها وأوجه الإختلاف بينها وبين السعة المادية ومنذ بداية السبعينيات بدأت الكتابات تهتم بمحاولة تطبيق المفاهيم والأدوات التسويقية المطبقة بنجاح فى تسويق السلعة المادية ومحاولة نقلها فى مجال الخدمات .

ومنذ بداية الثمانينات ظهرت إتجاهات حديثة تجاه تسويق الخدمات فى محاولة لتنمية نظرية لتسويق الخدمات تختلف عن مثيلاتها والمطبقة فى حالة السـلع ، وبدأت الكتابات تهتم بالمشـاكل التسـويقيه التى تواجهها المنظمات الخدمية .

ويهدف هذا الجزء إلى إلقاء الضوء على ماهية الخدمات وخصائصها والمداخل المختلفة المستخدمة لتسويق الخدمات وإلى أى مدى يختلف تسويق الخدمات عن تسويق السلع المادية .

أهمية قطاع الخدمات للإقتصاد القومي

إن أحد التحولات الهامة فى عالم الأعمال فى الفترة الحالية هو زيادة الإهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بالقطاع الصناعى فلفترة طويلة من الزمن كان الإهتمام منصباً على القطاع الصناعى ودوره فى تحقيق خطط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى منظمات الأعمال ، ولكن في الآونة الأخيرة إنخفض الدور والأهمية النسبية لهذا القطاع وزاد الإهتمام

بقطاع الخدمات كمحور أساسى فى تشكيل القطاعات الإقتصادية المختلفة وكمورد هام لدخل الدولة .

ويلاحظ أن الإهتمام بقطاع الخدمات يعكس مراحل النمو الإقتصادى لأى دولة . ففي حالة المرحلة الأولى كان الإهتمام الأساسى مركزاً على الصيد والصناعات الإستخراجية ، ثم تلى ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية وتطبيق مبادىء الإدارة العلمية فى الصناعات المختلفة ، ونأتى إلى المرحلة الثالثة والأخيرة (حتى الآن) وهى التركيز على صناعة الخدمات .

ويقصد بصناعة الخدمات تلك المنظمات التي تقوم بتقديم خدمات غير ملموسة لعملائها تمييزاً لها عن القطاع الصناعى والذي يقدم سلعاً ملموسة . ومن أمثلة المنظمات العاملة في القطاع الخدمى البنوك ، شركات النقل ، السياحة ، الفنادق ، المطاعم ، الخدمات المهنية (الاستشارات ، الخدمات العلاجيه) ،... وما إلى غير ذلك من المجالات .

ويلاحظ أن الإهتمام بصناعة الخدمات يرتبط أساساً بمستوى المعيشة ودخول الأفراد داخل المجتمع . ففى ظل إرتفاع مستويات المعيشة وزيادة متوسط دخل

الفرد تزيد حاجته إلى الخدمات المصرفية والسياحة والفنادق وتنظيف الملابس وخدمات الإصلاح ... الخ .

ومن الجدير بالذكر ، أن نمو هذه الصناعات يلعب أيضاً دور تدعيمى للصناعات الأخرى في القطاع الصناعى حيث تزداد الحاجة إلى الخدمات المصرفية وشركات التأمين والمنظمات المتخصصة فى تقديم الإستشارات الإدارية والفنية ، ومن ثم فإن دور الصناعات الخدمية يمتد ليشمل خدمة القطاعات الإقتصادية الأخرى بجانب خدمة العملاء من المستهلكين النهائيين .

وعلى المستوى القومى - بل والدولى - إزداد الدور الذي تلعبه صناعة الخدمات وخاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالى الدخل القومى وعدد الأفراد العاملين فى هذه الصناعة ، فبينما إنخفضت مساهمة القطاع الصناعى فى الدخل القومى ، فإن هناك زيادة سريعة من جانب الخدمات بالإضافة إلى ما توفره المنظمات المختلفة فى القطاع الخدمى (سواء حكومى أو أعمال) من فرص عمل عديدة ومتنوعة .

وعلى المنظمات - على إختلاف أنواعها - أن تأخذ فى الإعتبار الصحوة الخدمية المنتشرة فى أنحاء العالم ، وأن تدرس الفرص التسويقية التي يتيحها هذا الإتجاه ، وينطبق ذلك بصفة خاصة على المنظمات صغيرة الحجم حيث تزداد فرصتها فى تقديم الخدمات والتى تتصف بمحدودية النطاق الجغرافى التى يمكن أن تغطية الخدمه ، ولهذا فإن المنشآت صغيرة الحجم تجد فرصة كبيرة فى الدخول في هذا النوع من الأعمال .

أسباب تأخر تطبيق المفاهيم التسويقية بقطاع الخدمات

لسنوات طويلة ، تجاهلت المنظمات الخدمية فكرة إمكانية تسويق خدماتها بل حتى وقت قريب أظهرت العديد من الدراسات أن المنظمات الخدمية أقل توج بالتسويق من المنظمات الإنتاجية.

وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات أن تطبيق الفكر التسويقى فى مج الخدمات متأخراً ويقع فى المرتبة الثالثة بعد الشركات الصناعية المنتجة للس الإستهلاكية والشركات المنتجة للسلع الصناعية . وقد أشارت إحدى الدراسا (payne,88) إلى أن هناك مجموعة من التوجهات التي تحكم نظرة منظما الأعمال (بما فيها المنظمات الحديثة) تجاه أسواقها ، وأن توزيعها على منظما الأعمال كالاتي .

- توجهات تسويقية (٣٠٪) : وفى ظل هذا التوجه فإن المستهلك هو مح إرتكاز ، وإهتمام المنظمة ، فهى تبدأ أولاً بتعريف ما يحتاجه المستهلك ثم تص الأنشطة التى تشبع هذه الإحتياجات حيث تتكامل كافة الأنشطة الإدارية دا المنظمة بمافيها النشاط التسويقى بهدف تحقيق الربح طويل الأجل من خلال ر المستهلك .

- التوجة بالتكلفة (١٠٪) : ويفترض أن السبيل الوحيد لتحسين هام الربح هو ضمن تكاليف الإنتاج وتكاليف الأنشطة التسويقية .

- التوجه بالمنتج (١٠٪) حيث يفترض أن المستهلك يفضل المنتج الجيد السعر المناسب وأن أقل الجهود التسويقية تكفى لتحقيق مستوى مبيعات وأر

مرضية إستناداً إلى أن المنتجات الجيدة تبيع نفسها في السوق وأن عملاء المنظمة دائماً فى حاجة إلى منتجاتها .

- توجهات بالطاقة Capacity Orientation (١٠٪) : ويفترض فى ظل هذا التوجه أنه كلما إنتجت المنظمة أكثر كلما حققت أرباح أفضل إستناداً إلى الإتجاه السائد وهو دعنا نعمل ونتواجد فى السوق ودع العملاء يشترون .

- توجهات شاردة (٤٠٪) : وهنا لا تخضع توجهات الإدارة العليا لأسس ثابته حيث يفترض أن هناك عدد من المتغيرات التى تسيطر على السوق ولا يمكن التحكم فيها ومن ثم فإن الإتجاه السائد هو أن لا أحد يستطيع أن يخطط مسبقاً فى هذه الصناعه وأن لا أحد يعرف ماذ يمكن أن يحدث بين اليوم والغد .

وقد أوضحت الدراسة أن معظم المنظمات الخدمية لا تدخل ضمن ٣٠٪ من الشركات الموجهة تسويقياً وأن غالبيتها تتبنى التوجه الشارد وعادة فإن معظم المنظمات الخدمية لا تخضع مخرجاتها للتحليلات التسويقية الدقيقة المطبقة فى المنظمات الصناعيه وذلك بهدف التأكد من أن هذه المخرجات تلبى إحتياجات عملائها ، فعلى سبيل المثال فإن تطوير المنتج الخدمى يخضع لقاعدة التجربة والخطأ حيث يقوم مقدمى الخدمة بترجة رؤيتهم الذاتية لإحتياجات العملاء فى صورة مفاهيم تشغيلية قد لا تشمل بالضرورة التوصيف الدقيق أو الملائم لإحتياجات العملاء . بالإضافة إلى ذلك فلا يتم إختبار المخرجات من قبل المنظمات الخدمية للتأكد من أن إحتياجات العملاء قد تم إشباعها بالكامل وبطريقة تقابل توقعاتهم

وقد أعزى البعض تأخر ظهور وتطبيق المفاهيم التسويقية فى المنظمات الخدمية إلى الأسباب الآتيه :

(١) عدم تأييد رجال الإدارة العليا للمفاهيم التسويقيه

إن أحد المعوقات الأساسية فى نشر الثقافة التسويقية داخل أى منظمة هى عدم إقتناع الإدارة العليا والوسطى بأن الخدمات يمكن تسويقها وأن المفاهيم التسويقية يمكن تطبيقها بنجاح داخل الشركات .

وفى الواقع العملى هناك خلط فى المفاهيم بين التسويق والإعلان أو العلاقات العامة ، بل إن البعض يعتقد أن مفهوم التسويق يعنى البيع فى مفهومه الضيق . فعلى سبيل المثال فقد أجريت دراسة على مستوى مديرى فروع البنوك فى المملكة المتحدة حول النظرة للنشاط التسويقى ، وقد أوضحت الدراسة أن النشاط التسويقى من وجهة نظرهم لا يليق بالعمل المصرفى ، وأن نشاطهم المهنى كرجال بنوك يتعارض مع التوجهات التسويقية لجذب المستهلكين والحفاظ عليهم . وتدعيماً لهذا المفهوم السائد أظهرت العديد من الدراسات أن مديرى البنوك - ولفترة طويلة من الزمن - إعتادوا أن يرتادوا الملابس الرسمية وينتظرون العميل أن يقوم بزيارتهم فى البنك وأن يطلبوا الخدمه المصرفيه (ويتوسل للموافقة عليها) بدلاً من قيام المديرين بجذب العملاء والعمل على إشباع حاجاتهم .

٢- عدم وجود كتابات كافية لتو ضيح المفاهيم التسويقية فى مجال الخدمات

بمراجعة الكتابات التى أشارت إلى تسويق الخدمات منذ بداية السبعينيات نجد أن معظمها يدور حول تعريف الخدمات وتصنيفاتها وأهميتها ، ثم بعد ذلك بدأت الكتابات تركز على الإختلافات بين السلع والخدمات ومدى إمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية - والمطبقه بنجاح فى مجال السلع الماديه - على مجال الخدمات ، وحتى وقت قريب ، فإن من النادر أن نجد فى هذه الكتابات ما يشير إلى المشاكل التسويقيه للمنظمات الخدمية ، وعلى هذا إعتقد الكثير من المديرين أن منظماتهم لا تحتاج إلى تسويق لخدماتها .

٣- عدم الإتفاق على تعريف موحد للخدمة وحدودها

من المسلم به أن نقطة البدء فى تفهم النشاط بصفة عامه ، أن يكون هناك إتفاق نسبى على تعريف النشاط ، حيث أن تعريف النشاط بشكل سليم سيضع الحدود التي يسير عليها المديرين فى ممارسة هذا النشاط وبإستعراض الكتابات التى تعرضت لتعريف الخدمات نجد أنها ركزت على ثلاث مداخل أساسية وذلك على النحو التالى :-

أ- مدخل التعريف التو ضيحى Illustrative definitions

وهذا التعريف يوضح طبيعة نشـــاط الخدمـات دون التعرف على الخصائص المكونـــة لها والتى تميزها عن بـاقى " العروض التســويقيه " ، فتعرف الخدمة على سـبيل المثال بأنهـا " الأنشطة والمنافع والاشباع التى تقدم للبيع أو تكون مصاحبة لبيع السلع المادية " .

ويلاحظ أن هذا التعريف يمكن أن يطبق على تسويق الأفكار والمكان والأنشطة .... الخ دون أن يكون منصباً على تعريف الخدمة ذاتها .

ب- مدخل التعريف بالخصائص Definition by Characteriatics

ويركز هذا المدخل على توضيح خصائص (أو إحدى خصائص) الخدمة وذلك من خلال إحتواء التعريف على هذه الخصائص بحيث يتم التعرف على طبيعة الخدمة وإختلافها عن السلع للماديه ، وقد ذكر كوتلر فى تعريفه للخدمه على أنها أى فعل أو أداء يقدمه طرف إلى طرف آخر على أن يكون بالضرورة غير ملموس ولا ينتج عنه أى ملكية لشيء ، وقد يرتبط أو لا يرتبط بإستخدام سلعة مادية

ويلاحظ أن هذا التعريف يتضمن خاصيتين ، أساسيتين للخدمة وهما عدم اللمس وعدم ملكية الخدمه ، وبطبيعة الحال فإن هناك العديد من الخصائص الآخرى التى يمكن ذكرها فى هذا الصدد ، وسوف يتم الإشارة إليها لاحقاً بمزيد من التفصيل .

٢- مدخل التعريف بالقائمة Definition by listing

بناء على هذا المدخل يتم وضع قائمة بالأنشطة التى تعبر عن خدمات ويتم تقديمها إلى العملاء سواء نهائين أو غير نهائين ، وقد قدم ستانتون قائمة بهذه الخدمات وذلك على النحو التالى :

* خدمات النقل
* خدمات علاجيه .
* خدمات ماليه .
* خدمات إستشارية .
* إصلاح السيارات .
* خدمات الكى والغسيل .
* خدمات الأمن .

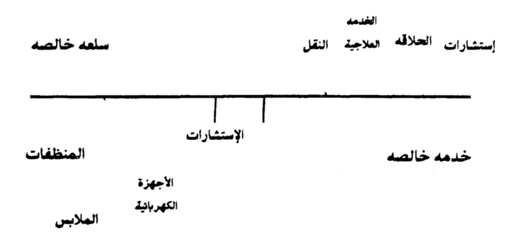
ويعيب هذا المدخل أنه بمرور الزمن قد تخرج بعض الأنشطة عن نطاق الخدمات ، كما قد تتولد أنشطة جديدة ينبغى إضافتها إلى تلك القائمه ، ومن ثم فإن هذه القائمه قد لا تكون دائمة فى جميع الأحوال حيث تعبر عن الأنشطة الخدمية وقت كتابة هذه التعريفات .

٤- الخلط بين المفاهيم التسويقية فيما يتعلق بقطاع الخدمات

يلاحظ فى بعض الكتابات التسويقية أن هناك إختلافات فى النظر إلى مفهوم الخدمة نفسه ، فالبعض ينظر إلى أنشطة الخدمات " كمتغير تسويقى " والبعض الآخر ينظر إليها " كهدف تسويقى " ، فعلى سبيل المثال فإن بعض

الكتاب يعتبرون أنشطة خدمات مابعد البيع المصاحبة للسلعة والنقل والإئتمان كنوع من الأنشطة الخدمية المرتبطة بقطاع الخدمات ، بينما يعتبرها البعض كسلاح تنافسى ومتغير من متغيرات المزيج التسويقى للسلعة والذى يستخدم لتدعيم المركز التنافسى للسلعة فى السوق . ومن الناحية الأخرى فإن نشاط المطاعم يعتبره البعض من الأنشطة الخدميه بينما يعتبره البعض جزء من قنوات توزيع المواد الغذائية وكبديل لمحلات التجزئة والسوبر ماركت .

وقد قدمت Shostack تصنيفاً للسلع والخدمات بحيث ذكرت أن المنتج المراد تسويقه عادة يقع بين طرفين متناقضين ، أحدهما يمثل السلع المادية الخالصة والتى تقدم بدون أن يصاحبها أى خدمات والطرف الآخر يمثل الخدمات غير الملموسة الخالصة ، وتقع معظم السلع والخدمات في نقاط متفرقة من هذا القياس .



١- **سلعة مادية خالصة :** ويتضمن العرض هنا بصفة أساسية من سلعة مادية مثل معاجين الأسنان ، الصابون ، الملح . ولا يتضمن بيع السلعه أى خدمات مصاحبه .

٢- سلعه مادية مصاحبه لخدمات : ويتضمن هنا العرض التسويقى سلعة مادية على أن يصاحبها أحد أو أكثر من الخدمات والتى تهدف إلى تحسين المركز التنافسى وزيادة رضا المستهلك . وعلى سبيل المثال فإن تسويق سلع السيارات يصاحبه خدمات الضمان والصيانة . وقد ذكر ليثيت أن كلما كانت السلعة الأساسية Generic Product معقدة تكنولوجياً كلما كان الإعتماد كبيراً على جودة ومدى إتاحة الخدمات المصاحبة للسلعة مثل غرف العرض ، التسليم ، الإصلاح ، الصيانة ، تدريب ، الأفراد ، نصائح التركيب .... الخ) .

٣- خدمة غير ملموسة مصاحبج لبعض السلع المادية : ففى هذه الحالة فإن هناك خدمة أساسية ولكن يمكن أن يصاحبها بعض الخدمات أو السلع المادية . فعلي سبيل المثال فإن ركاب الطائرات يشترونه خدمة النقل ، وهم يصلون إلى مناطق الوصول بدون أى شىء مادى يثبت ذلك ، ومع ذلك فإن الرحلة تتضمن بعض الأشياء الملموسة مثل الطعام والمشروبات ، التذكرة ، مجلات ، وتحتاج الخدمة إلى سلع رأسمالية عالية التكلفة (الطائرة) ولكن المنتج الأساسى هو تقديم خدمه .

٤- خدمة خالصة : ويمثل العرض التسويقى هنا خدمة خالصة لا يصاحبها تقديم أى سلع مادية مثل الاستشارات الإدارية والقانونية وخدمات البنوك .

٥- ضخامة المشاكل التسويقية بقطاع الخدمات : تعتبر المشاكل التسويقية للخدمات أكثر تعقيداً عن مثيلاتها بقطاع السلع المادية ، نظراً لكونها ذات طبيعة غير ملموسة مما يصعب من الوصول لثقة العميل وإقناعه بقرار الشراء . وللأسف فإن الكتابات التسويقية لم تعط الإهتمام الكافى للمشاكل التي يواجهها رجل تسويق الخدمات وكان الإهتمام مركزاً ومنصباً على دراسة مشاكل تسويق السلع المادية .

إن الأسباب السابق ذكرها تفسر إلى حد كبير لماذا تخلفت الشركات الخدمية عن الشركات الصناعية فى تبنى وتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية .

مما أوضح فى كثير من الدراسات أن مديرى الشركات الخدمية أقل توجهاً بالتسويق عن مديرى الشركات الصناعية سواء تلك المنتجة للسلع الإستهلاكية أو الصناعية .

ويظهر التناقض بين نتائج هذه الدراسات وطبيعة الخدمات حيث يستلزم تقديم الخدمة ضرورة الإحتكاك المباشر والتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل ذاته وهذا في حد ذاته يستوجب أن تكون الشركات الخدمية أول من يتفهم ويطبق المفاهيم التسويقية الحديثة .

خصائص الخدمات

تتميز الخدمات بالعديد من الخصائص التى تقدمها عن السلع المادية ، ويؤدى وجود هذه الخصائص إلى ظهور مشكلات تسويقية وتطبيقات تسويقية قد تختلف عن نظيرتها فى حالة السلع المادية .

ولكى تستيطع تقديم إجابة وافية عن مدى إختلاف المدخل المستخدم فى تسويق الخدمات عن تسويق السلع المادية ، يلزم الأمر التعرض أولاً للخصائص التى تميز الخدمات والمشاكل التى قد تنشأ عن هذه الخصائص . ويلى ذلك مناقشة إلى أى مدى يمكن إتباع نفس الأسس والمفاهيم التسويقية المطبقة بنجاح فى حالة السلع المادية ونقلها وتطبيقها فى حالة الخدمات

وسوف نتعرض بشىء من التفصيل إلى هذه الخصائص .

١- الخدمات غير الملموسة Intgability

تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التى تفرق بين السلعة المادية عن الخدمة . فبينما يمكن للمستهلك أن يلمس أو يستمع إلى أو يتذوق السلعة المادية بحواسه المختلفة ، فإن هذا الأمر من الصعوبة بمكان فى حالة الخدمات . فمن السهولة أن يتم وصف طبيعة وأداء السلع المادية وذلك بإستخدام معايير موضوعية مثل الصلابة ، درجة نقاء الصوت ، الحجم ، الشكل ... الخ ، وهذا متاح بدرجة محدودة فى حالة الخدمات .

وتؤدى هذه الخاصية إلى جعل عملية تقييم وإختيار المستهلك للعروض التنافسية للخدمة أصعب منها فى حالة الخدمات عنها فى حالة السلع ، وبالرغم

من إنه ليس من السهل دائماً تقييم السلع المادية إلا أن المستهلك مازال لديه بعض الجوانب الملموسة التى يمكن تقييمها بينما يجب عليه فى حالة الخدمات النظر إلى بعض الدلائل الملموسة لإستخدامها فى تقييم الخدمة .

ويؤدى ظهور هذه المشكلة إلى معالجات مختلفة فى الترويج عن الخدمة وذلك لخلق صورة ذهنية جذابة فى ذهن المستهلك وإقتراح جودة وطبيعة الخدمة التي سيحصل عليها والتأكيد على حصوله على الإشباع والمنافع التى تم وعده بها عند إستخدامه للخدمة .

وبالرغم من أن الأدوات الترويجية المتاحة فى حالة السلع المادية يمكن إستخدامها فى حالة الخدمات إلا أن أوجه التركيز سوف تختلف . فمقدم الخدمة يحتاج إلى التركيز على الملامح الملموسة فى الخدمة ليجذب إنتباه المستهلك وخلق إهتماماته عن الخدمة بينما نجد أن منتجى السلع المادية قد يركزون فى ترويجهم على المنافع غير الملموسة التى تصاحب الإستهلاك .

ويمكن تقسيم الجوانب الملموسة التي يمكن التركيز عليها فى الترويج عن الخدمة إلى :

١- التسهيلات الإنتاجية المادية : مثل المعدات أو السلع المستخدمة فى إنتاج الخدمة ، الطائرات المستخدمة فى خدمة النقل الجوى ، الوجبات المقدمة فى المطعم .

٢- التسهيلات البشرية : وهى قدرات الأفراد المشتركين فى أداء الخدمة مثل الأطباء العاملين فى المستشفى ، والمحامين العاملين فى مكتب للإستشارات القانونية .

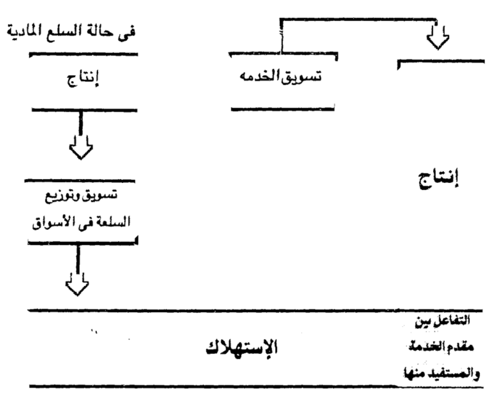
٣- التسهيلات البيئية : وهى الجوانب التي تؤثر على أداء الخدمة مثل المواقع الملائمة وتصميم البنوك من الخارج والداخل أو الفنادق ... الخ .

وبطبيعة الحال فإن التركيز على هذه الجوانب فى الجهود الترويجية سوف تختلف تبعاً لنوع الخدمة (بمعنى الخدمة المعتمدة على المعدات أو الخدمة المعتمدة على الأفراد) ودرجة قابلية الخدمة لعدم اللمس . فعلى سبيل المثال ، فإن مقدمى الخدمات التى تعتمد على درجة عالية من الآلية سوف يركزون على التميز فى المعدات التى يستخدمونها ، بينما نجد أن التركيز سوف يكون على مهارة وكفاءة الأفراد فى حالة الخدمات الإستشارية والتى تعتمد على الأفراد فى أدائها .

ويطلق على الجهود المبذولة فى إظهار الجوانب الملموسة فى الخدمة بإدارة الشواهد " Management of Evidence " .

٢- عدم الإنفصالية Inseparability

بالإضافة إلى أن الخدمة غير ملموسة ، فإن العامل الثانى والذى يميز الخدمة عن السلعة هو تلازم عملية الإنتاج والإستهلاك للخدمة ، ففى كثير من الحالات لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها ومستهلكها نتيجة للتزامن اللحظى لعملية تقديم الخدمة وإستهلاكها ، فالملاحظ أنه فى حالة السلع المادية فإن إنتاج السلعة يتم بعيداً عن الأسواق والمستهلكين ، وقبل عملية البيع بفترات زمنية طويلة نسبياً ، أما فى حالة الخدمات فإن عملية التسويق تتم أولاً ويتم إنتاج وإستهلاك السلعة في نفس اللحظة ، ويظهر الشكل التالى تتابع عملية الإنتاج والإستهلاك فى كل من السلع المادية والخدمات ،



تتابع عملية الإنتاج والإستهلاك في حالة السلع والخدمات

ويلاحظ أن خاصية عدم إنفصالية الخدمة تخلق العديد من المشاكل التسويقية التى تتطلب بعض المعالجات التسويقية المختلفة ومن ضمن هذه المشاكل :-

- أن المستهلك يتأثر بكافة الجوانب المشتركة فى عملية إنتاج الخدمة سواء كانت بشرية أو غير بشرية .
- أن المستهلك يمكنه أن يؤثر على جودة الخدمة المقدمة وسلوك مقدم الخدمة .
- أن جودة الخدمة تتأثر بمقدمها من ناحية مهاراته وإستعداده ونفسيته وقت تقديم الخدمة .

- إن تقديم الخدمة والنطاق الذى تغطيه محدود بإمكانيات مقدمى الخدمة ومن ثم فإن العديد من الخدمات تتطلب توزيعاً مباشراً بين الشركة والمستهلكين .

وقد ركز جرونروس Gronroos أن عدم إنفصالية الخدمة عن المستفيد منها تؤدى إلى التركيز على عملية التفاعل بين البائع (مقدم الخدمة) والمستفيد منها وهى ما تعرف بالوظيفة التسـويقية التفاعلية The Interactive marketing function وتعنى هذه الوظيفة بإدارة ما يتم أثناء تقديم الخدمة وهو ما يسمى بإدارة لحظات الصدق " Moment of Truth " وتعرف بأنها التفاعلات التى تحدث بين ممثلى المستهلك وبين موارد الشركة المختلفة ، وسوف يتم التعرض لهذه الوظيفة بمزيد من التفصيل .

٣- عدم تجانس الخدمة Heterogeneity

وتعنى هذه الخاصية عدم القدرة على توحيد الخدمة نتيجة لعدم تجانسها ، بينما نجد أن مخرجات السلع المادية تكون موحدة فى المقاس والمواصفات والخصائص نتيجة لإستخدام أساليب الإنتاج كبير الحجم Mass Production . وطالما أن جودة الأداء فى الخدمة تعتمد على مقدمها فإنه من الصعب التنبؤ والحصول على مستوى ثابت من الجودة عبر الوقت سواء من شخص لآخر أو لنفس الفرد من وقت لآخر

وقد أدى وجود هذه الخاصيـــة إلى زيادة الإهتمام بقياس جودة الخدمة Service quality حيث أنها تختلف من فرد لآخر وتتأثر بأداء مقدم الخدمة ومستهلكها فى نفس الوقت .

وقد إقترح عدد من الكتاب مداخل مختلفة للتعامل مع هده المشكلة حتى يتم زيادة ثقة المستهلك فى الجودة المتوقعة للخدمه ، فعلى سبيل المثال فقد قام نادى ليفيث بتطبيق المفاهيم المستخدمه فى حالة السلع على تقديم وإنتاج الخدمات بحيث يتم تصنيع الخدمه " Industrialization of Service " حتى يتم الإستفادة من وفورات الحجم الكبير وتنميط الإجراءات وذلك من خلال :

١- ميكنة أعلى فى تقديم الخدمه .
٢- إجراءات وتخصص أكبر فى تقديم الخدمه .
٣- إستخدام تكنولوجيا خطوط التجميع Assembly Line Tech

ويمكن أن نجد تطبيقات مختلفة لهذه المداخل فى حالة الخدمات ، مثل ماكينات الصرف الآلى فى تقديم الخدمات المصرفية ، ماكدونلد ، ومطاعم خدمة النفس ، وديزنى لاند .

بينما إقترح لاقلوك Lovelock مدخل آخر لتحسين إنتاجية تقديم الخدمة ولا سيما وأن العديد من الخدمات لا يمكن إستخدام الآلية فيها بقدر كبير مثل الخدمات الإستشارية الإدارية ،القانونية ، ... الخ ، وكذلك بعض الخدمات التى تعتمد على التفاعل المباشر بين تقديم الخدمة ومستهلكها ، ومن ضمن الإقتراحات المقدمة فى هذا الخصوص :

١- تغيير الطريقة التي يتفاعل بها العميل مع الشركة الخدمية وذلك من خلال قبوله لتغيير طريقة تسليم الخدمة .
٢- تغيير نمط إستهلاك الفرد للخدمة وخاصة بالنسبة لتوقيت الحصول عليها .
٣- إنتهاج مدخل شخصى Personaliz the Service فى تقديم الخدمة بحيث تقدم وفق احتياجات كل عميل .

٤- فنائية الخدمة وتقلب الطلب عليها

تتميز الخدمة بعدم قابليتها للتخزين طالما أنها غير ملموسة ويتطلب أدائها وجود البائع والمشترى فى نفس الوقت ، ومن ثم فهى تفى بمجرد إنتاجها ، ويترتب على ذلك أن الطاقة غير المستغلة من الخدمه تعتبر إيراد مفقود إلى الأبد ، فالمقاعد الشاغرة فى رحلة الطيران من الإسكندرية للأقصر لا يمكن تخزينها وإضافتها إلى الرحلة الثانية ومن ثم فشركة مصر للطيران تفقد الإيراد الممكن تحقيقه من هذه المقاعد . وتظهر هذه المشكلة بصفة خاصة عند تقلب الطلب بشكل كبير على الخدمة مما يخلق مشاكل عديدة متعلقة بتخطيط الخدمة والترويج والتسعير .

وعلى هذا تظهر مشكلة كيفية تحقيق التفاعل بين جانب المعروض من الخدمه والطلب عليها . فهل تحدد الشركات الخدمية طاقتها عند مستوى الطلب المنخفض وتواجه فرصاً بيعية مفقودة فى حالة زيادة الطلب أم تخطط الطاقة عند المستوى العالى للطلب وتواجه طاقات غير مستغلة عند إنخفاض الطلب . وعلى كل فهناك العديد من الإستراتيجيات المطلوب تطبيقها فى الشركات الخدمية للتأثير على كل من جانبى العرض والطلب على الخدمة وسوف يتم الإشارة إليها لاحقاً .

٥- عدم تملك الخدمة Lack of Ounership

طالما أن الخدمة غير ملموسة ، فإن المستهلك يستفيد منها ولا يمتلكها كما هو الحال فى السلع المادية .. وتمثل هذه الخاصية مشكلة تسويقية لمديرى الشركات الخدمية حيث أن المستهلك – كجزء من إشباعاته – يشعر بالسعادة عند تملك السلعه ومن ثم على مديرى التسويق فى الشركات الخدمية أن يستخدموا بعض الدلائل المادية التي تشير إلى إستهلاك الفرد للخدمة وتوحى بملكيتها مثل

العضوية فى نادى فندق شيراتون أو الهدايا التى تقدم على رحلات شركات الطيران ..... الخ .

ويظهر الجدول التالى ملخصاً للخصائص المختلفة والمشاكل التسويقية الناتجة عنها والإستراتيجيات التسويقية المقترحة فى هذا الصدد :

الخاصية	المشاكل التسويقية	الإستراتيجيات التسويقية المقترحة
الخدمة غير ملموسة	١- الخدمات لا يمكن تخزينها ٢- هناك صعوبة فى تقييم المشترى للخدمة . ٣- لا يمكن حمايتها ببراءة إختراع ٤- لا يمكن عرضها على الأرفف أو فى صالات العرض . ٥- صعوبة في وضع الأسعار	١- التركيز على الشواهد الملموسة عند الترويج عن الخدمة . ٢- إستخدام المصادر الشخصية بصورة أكبر من المصادر غير الشخصية للإتصالات . ٣- إستخدام الإتصال عن طريق الفم Word of mouth communecation ٤- خلق صورة ذهنية قوية للشركة . ٥- إستخدام محاسبة تكاليف جيدة لوضع الأسعار ٦- القيام بإتصالات مابعد الشراء .
عدم إنفصال الخدمة	١- تدخل وإشتراك المستهلك فى عملية الإنتاج . ٢- التفاعل اللحظى بين مقدم الخدمة والمستفيد منها . ٣- صعوبة تغطية الخدمة لأسواق ومناطق جغرافية واسعة .	١- التركيز على إختيار وتدريب الأفراد المؤديين للخدمه ٢- إدارة "لحظات الصدق" والتفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها . ٣- إستخدام أكثر من موقع لأداء الخدمة .
عدم التجانس	١- صعوبة تنميط الخدمة. ٢- تأثر أداء الخدمة بمقدمها والمستفيد منها وكافة المستهلكين الموجودين أثناء تأدية الخدمه . ٣- صعوبة تطبيق مفاهيم الرقابة على الجودة فى حالة الخدمات .	١- إستخدام مفاهيم تصنيع الخدمة ووضع الإجراءات النمطية لأداء الخدمة . ٢- تقديم الخدمة بصورة شخصية . ٣- تغيير أنماط إستهلاك الفرد للخدمة ٤- تغيير طريقة تفاعل المستهلك مع مقدم الخدمة .

الخاصية	المشاكل التسويقية	الإستراتيجيات التسويقية المقترحة
فنائية الخدمه	١- الخدمه لا يمكن تخزينها . ٢- تقلب الطلب على الخدمة . ٣- تحديد الطاقات من المعروض من الخدمه .	١- إستخدام الإستراتيجيات التى تحقق مقابل كل من الطلب والعرض . ٢- القيام بتعديل الطلب والطاقات المتاحه للتوصل إلى أفضل إتساق بين الطلب والعرض .
عدم تملك الخدمة	عدم تحقق الإشباع بالنسبة للمستهلك من تملك الخدمه وإستخدامها فى الوقت الذي يشاء .	إستخدام بعض الوسائل الملموسة للإيحاء بتملك الخدمه وتقديم بعض الإشباع فى هذا الصدد .

التطبيقات التسويقية بقطاع الخدمات (١)

يتفق تسويق السلع المادية مع تسويق الخدمات فى العديد من المفاهيم والأسس والإجراءات التسويقية (١) . فيمكن - على سبيل المثال - تقسيم المزيج التسويقى للخدمات إلى الأجزاء الأربعة الشائعة فى قطاع السلع الملموسة ، إلا أنه توجد تطبيقات خاصة بقطاع الخدمات عند القيام بكل جزء من الأربعة ، وسوف يتم التعرض لبعض التطبيقات التسويقية للخدمات موزعة فعلى المكونات التقليدية الأربعة للمزيج التسويقى كما يلي :

١- إستراتيجية المنتج

فى ظل تخطيط وتنمية الخدمة نشاطاً مهملاً فى معظم منشأت الخدمات حتى وقت ليس ببعيد ، كما أنه مازال مهملاً ببعضها حتى الآن ، والسبب الرئيسى فى ذلك هو ضعف تطبيق

راجع فى ذلك : - Stanton , William J., op.cit. P. 575

(١) محسن القاضى ، الترويج الخارجى للنشاط السياحى المصرى رسالة ماجستير غير منشورة ١٩٨٨

مفهوم " التوجه بالسوق " بمجال الخدمات فضلاً عن الجهل بطبيعة الخدمات ذاتها . إن التمادى فى هذا الإتجاه قد يسبب عدم إمكانية إستمرار المنشأة بالسوق (كما حدث لكبرى شركات السينما فى العالم) .

وبرغم عدم إختلاف قطاع الخدمات عن قطاع السلع المادية من حيث : الإبتكار ، تقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات القائمة ، وتنويع أوتقيد خط المنتجات (١) . إلا أن هناك من يرى أن تخطيط وتنمية المنتج غير الملموس أسهل من تنمية المنتج الملموس نظراً لعدم وجود مشاكل التعبئة والتغليف والألوان والبطاقات الملصقة على المنتج .

ومن ناحية أخرى يرى البعض أن غياب تلك الجوانب بالمنتج الخدمي يزيد الأمر تعقيداً فى إستراتيجية الترويج (من حيث إمكانية تحقيق هدف التمييز) ، فضلاً عن أن خاصية عدم إمكانية اللمس بالخدمات تسهم فى ظهور مشاكل جوهرية تتعلق بإستراتيجية المنتج نفسها ، فصعوبة قياس جودة الخدمات - أو التنبؤ بها - تنشأ من مسببات عديدة مثل :

- عدم إمكانية فصل الإنتاج عن الإستهلاك .
- عدم إمكانية اللمس فيما يتعلق بالمنتج .
- وجود العميل وتفاعله مع عملية الإنتاج ذاتها .
- إختلاف طبائع وقدرات العاملين بمنشآت الخدمات .
- نقص الكتابات والدراسات المتعلقة بقياس جودة الخدمات .

إن مفهوم الجودة بالخدمات يعنى " مقابلة المتطلبات
" conference to requirements "
كما يعنى - طبقاً للفلسفة اليابانية - " الأداء الجيد من أول مرة بنسبة خطأ تساوى صفر " (٢) .

---

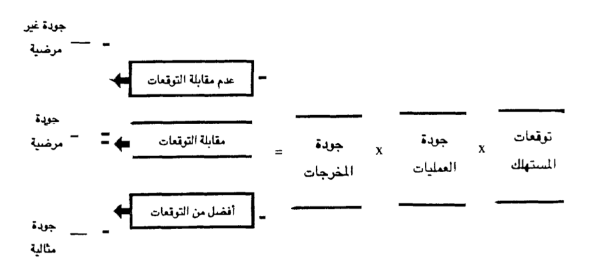
(١) التنويع قد يتم عن طريق إضافة أنشطة جديدة للنشــاط الأســاسى (كإمتلاك شركة طيران لأحد المطاعم) ، كما أن التنفيذ قد يتم عن طريق حذف وإستبعاد بعض الخدمات القائمة (مثل عدم وقوف القطارات ببعض المناطق) .

(2) Parasuraman, A. & zeithmal, A. & Berry Leonard L., op.cit., p. 41.42.

ويمكن تقسيم الجودة إلى " جودة العمليات " و" جودة المخرجات " ، حيث يتم حكم العميل على الأولى أثناء تأدية الخدمه وعلى الثانية بعد أداء الخدمة .

إن تقييم المشترى لجودة السلع المادية - عند الشراء - يعتمد أساساً على الجوانب الملموسة بها كالشكل والمتانة واللون والتعبئة .. الخ ، إلا أن تلك الجوانب الملموسة يغيب معظمها فى حالة الخدمات ، وبالتالى فإن إدراك العميل لجودة الخدمة يعتمد على مقارنة توقعاته عن الخدمة بالأداء والجودة الفعلية التي يحصل عليها عند الإستهلاك .

والشكل التالى يبين كيفية تقييم العميل لجودة الخدمات (١) :



شكل رقم (٣-٢)

تقييم العميل لجودة الخدمات

(1) Berry , Leonard L. & Zeithaml , Volarie A. & Parasuraman op.cit., p. 47 .

ومما يزيد من صعوبة تقييم جودة الخدمات - بصفة عامة إختلاف الأداء من مرة لأخرى ومن مستهلك لآخر ، مما يعنى صعوبة التأكد من أن الخدمة المطلوبة سيتم أداؤها بنفس الجودة التى يتوقعها العميل فى كل مرة لذلك غالباً ما تجد أن إستراتيجية المنتج الخدمى تهتم بمظهر من يؤدى الخدمة ومهارته وتدريبه ، وكذلك فإن محاولة تحسين جودة الخدمة قد تتم عن طريق تخفيض وقت إنتظار العميل للخدمة والإهتمام بزمن أداء (إنجاز) الخدمة ذاتها (١)

ونتيجة صعوبة تنميط وقياس الجودة بقطاع الخدمات تظهر مشاكل تعتبر محدودة في قطاع السلع الملموسة ، فمثلاً يصعب قياس الإنتاجية بمنشآت الخدمات نظراً لصعوبة قياس جودة منتجاتها الخدمية بالإضافة لصعوبة تحديد كل من المدخلات والمخرجات الخاصة بها (فكيف يمكن تحديد مدخلات الطبيب ؟ وكيف يمكن تحديد مخرجات الإستشارى ؟) ولذلك يرى الإستاذ Rathmell أن من الضرورى مراعاة عدد من النقاط وأخذها فى الإعتبار عند التعرض لإنتاجية الخدمات (٢) :

- الإهتمام بـ "معدل وإمكانية الإنجاز (Performability) " أكثر من الإهتمام بالإنتاجية ، وذلك نظراً لأن الخدمات تؤدى ولا تنتج
- ضرورة تذكر مشاركة المشترى وإعتماده على البائع عند حصوله على الخدمات .
- ضرورة توافر التسهيلات للخدمة قبل إستعمالها ونظراً لأن الخدمات تقدم أولاً ثم تطلب بعد ذلك .
- قطاع الخدمات محروم من وسيلة مفيدة لتحسين الإنتاجية بقطاع السلع الملموسة وهى إمكانية التخزين .
- ضرورة الإهتمام " بالقيم الأخلاقية " لمقدم الخدمه نظراً لكونها غير ملموسه ولا تنتقل ملكيتها (فيسهل الإحتيال عند بيع الخدمة عن الإحتيال عند بيع السلعة)

---

(1) Ibid., p 45,46

(2) Rathmell Jhon M., " Marketing in the Service Sectore " . Op.cit., P.64.

ويقترح الأستاذ Leviett محاول تنميط الأداء ، وتطبيق الإنتاج الكبير ، ومحاولة تخفيض العلاقات الشخصية (impersonalization) كما بمجالات المواصلات والإتصالات ، كما يقترح تحسين إستخدام وتكثيف إستخدام الوسائل التكنولوجية بقطاع الخدمات بهدف تحسين الإنتاجية (كإدخال الحاسبات الآلية ببعض مجالات الخدمات)(١) .

وكذلك تلقى خاصية فنائية الخدمات مسئولية كبيرة على القائمين بتخطيط المنتج من حيث وجوب مناسبة حجم الإنتاج لحجم الطلب كلما أمكن .

أما خاصية عدم نمطية الخدمات فتظهر التطبيقات المتعلقة بمواجهتها متمثلة في محاولة تكثيف الآلية (كما بالبنوك) ، أو محاولة إشراك العميل بدرجة أكبر في عملية إنتاج الخدمة ذاتها (كما فى مطاعم خدمة النفس) ، مما يخفض من المشاكل الناجمة عن هذه الخاصية .

وأخيراً فإن خاصية تقلبات الطلب علي الخدمات يمكن مواجهتها بتطبيق عدد من السياسات لمحاولة التوازن بين الطلب والعرض ، حيث يمكن تشغيل المنشأة عند مستوى معين من الطاقة يقابل الحد الأدنى للطلب ، وما يزيد عن ذلك يمكن تلبيته عن طريق :

- تشغيل العمالة وقت إضافى .
- تخفيض زمن إنتاج الوحدة .
- زيادة عدد نوبات (ورديات) العمل .
- زيادة درجة إسهام العميل فى أداء الخدمة .
- إستخدام الوسائل المشتركة بين منشآت الخدمة وبعضها البعض (كالطائرات شركات الطيران) .

(1) Leviett , T., " The INdustrlization of Services " , Harvard Business Review, Sep.-Oct. 1976 . P.P 62-64 .

- ترشيد إستخدام الطاقة كلما أمكن وذلك بإستخدامها عند الحاجة وعدم إستخدامها عند عدم الإحتياج لها فى نفس الوقت (كالطاقة الكهربائية) .

٢- إستراتيجية التسعير

تتباين مسميات " السعر " فى قطاع الخدمات لحد كبير - كما يظهر بالجدول التالى - مما يدل على إختلاف الظروف والبيئات والمؤثرات المحيطة بقرار التسعير من مجال لأخر بقطاع الخدمات .

جدول رقم (١١-١)

أمثلة لمسميات " السعر " تبعاً لمجال الإستخدام

التسمية	مجال إستخدامها
(الثمن - القيمة - التعريفة)	- مجالات النقل والإتصالات
الكشف	- الفحص الطبى بعيادة الطبيب
المصروفات	- المدارس والجامعات
العمولة	- أعمال السمسرة
الإيجار	- العقارات - السيارات
الأتعاب	- الإستشارات - المحاماة
الحساب	- الفنادق والمطاعم
الفائدة	- القروض المالية
الرسوم	-خدمات مرور السيارات بالطرق السريعة
الأجر	الخدمات المنزلية والحرفية

ويرى الأستاذ Stanton أنه من الضرورى الإعتماد على الخبرة والمهارة والقدرة على التخيل عند تحديد أسعار معظم الخدمات ، فيتميز قرار التسعير بالحساسية نظراً لعدم القدرة الكاملة لدى المشترك على التمييز بين الخدمات البديلة بالإضافة لعملية المشاركة التي تتم بينه وبين البائع أثناء الإستهلاك (١)

لقد حدد الإقتصاديون أربعة ظروف مختلفة للأسواق فى ظل الإقتصاد الحر ، حيث تختلف سياسات تسعير المنتج تبعاً لإختلاف تلك الظروف وهى :

١- ظروف المنافسة الكاملة .
٢- ظروف الإحتكار الكامل .
٣- ظروف المنافسة الإحتكارية .
٤- ظروف منافسة القلة .

(1) Stanton, William J., op. Cit., P. 577 .

إن ظروف المنافسة الكاملة لا يمكن توافرها بقطاع الخدمات نظراً لعدم المعرفة الكاملة لدى المشترين بكل إيجابيات وسلبيات وخصائص الخدمات المعروضة . كذلك فإن عدم نمطية الخدمات ووجود قيود جغرافية لن يتعداها المشترى عند طلبه لها يجعل من المستبعد وجود مثل هذه الظروف بقطاع الخدمات .

وكذلك نجد أن ظروف الإحتكار الكامل لا تتوافر بقطاع الخدمات إلا نادراً (كوجود جريدة واحدة بمنطقة معينة) . أما ظروف المنافسة الإحتكارية فتعتبر هى الظروف الأكثر مناسبة من حيث إعتماد قرار التسعير عليها بمعظم قطاعات الخدمات . وبالمثل نجد ان ظروف منافسة القلة يمكن ملاحظتها بسهولة بكثير من قطاعات الخدمات كالخدمات العلاجية بالمستشفيات . بصفة عامة - وبإستثناء منشآت الخدمة غير الهادفة للربح - نجد أن هدف الربح يكمن وراء أغلب قرارات تسعير الخدمات .

ونظراً للخصائص المميزة للخدمات يحظى موضوع تسعيرها بإهتمام تسويقى كبير فتتسبب خاصية عدم إمكانية لمس الخدمات فى صعوبة تقييم العميل لها ، وعدم دقة معلوماته عنها ، فضلاً عن صعوبة تمييزه بين الخدمات البديلة ، مما قد يجعل البعض يعتقد فى سهولة تسعيرها. إلا أن نفس هذه الخاصية (عدم إمكانية اللمس) بالإضافة لعدم إمكانية تنميط الخدمات أو قياس جودتها يجعل قرار التسعير فى غاية الصعوبة ، حيث يصعب تقدير قيمة المدخلات اللازمة لإنتاجها كأساس لوضع السعر ، مما أظهر مفهوم " التسعير على ضوء صعوبة المهمة "(١) ، وكذلك تتسبب خاصية عدم نمطية الخدمات في صعوبة تحديد سعر ثابت لها فى كثير من الأحيان ، كما تتسبب فى عدم ثبات نسبة الربح المحققة (خاصة بالمنشآت صغيرة الحجم)(٢) . كما قد تسبب التقلبات الشديدة فى الطلب على الخدمات فى شيوع إستخدام سياسة مرنة للتسعير .

---

(1) Rathmell , John M., " Marketing in the Service Sector ", op.cit., P. 78.
(2) Schlissel , Marting R., " Pricing in A Service Industry ", MSU Business Topics, (Spring) 1977 . P. 43,44 .

وتقف خاصية عدم إمكانية لمس الخدمات وراء عدد من التطبيقات التسويقية فيما يتعلق بإستراتيجية تسعيرها ، حيث يساهم السعر فى تعريف العملاء بمستوى الخدمة وتحديد توقعاتهم تجاهها ، والخطأ فى تسعير الخدمات قد ينتج عنه عدم مقابلة الخدمة لتوقعات العملاء مما يسبب فشل تسويقى كامل للمنشأة . فالمستهلك - وهو بصدد عملية الشراء - يعتمد على عدد من المعايير التى تحكم تقييمه للخدمات مثل " شهرة المنتج " و"الصورة الذهنية عن الخدمة لديه " بالإضافة إلى سعرها(١) .

وأخيراً ، هناك عدد من النقاط الواجب مراعاتها عن التعرض لإستراتيجية تسعير الخدمات وهى :

- نظراً لإعتماد معظم الخدمات على العنصر البشرى بصورة أساسية ، تمثل العمالة أهم بند من بنود التكاليف .

- يمكن فى بعض الأحوال أن يحصل العميل على الخدمة دون أن يتواجد بمنشأة الخدمات نفسها (كالخدمات التعليمية من خلال وسائل الإتصال اللاسلكية المختلفة) ، عندئذ يتم وضع السعر بناء على عنصر " الزمن " وليس " المسافة " .

- نظراً لحساسية الطلب على بعض الخدمات ، يجب أن يتناسب تسعير الخدمات مع طبيعتها .فهناك الخدمات الروتينية (كقص وتصفيف الشعر) ، وهناك الخدمات غير الروتينية (كالسياحة) ، فضلاً عن الخدمات التعاقدية (كالتأمين) .

(1) Ibid , P.84

جـ- إستراتيجية التوزيع

تؤدى كثير من الخدمات مباشرة من المنتج إلى العميل (مستهلك نهائى أو مشـترى صناعى) نظراً لصعوبة إنفصال الخدمة عن مقدمها فى كثير من الأحيان .

ويتحدث الأستاذ Stanton عن قنوات التوزيع بقطاع الخدمات فيقرر إنخفاض أهمية طول القنوات بالنسبة لأهمية مكان التوزيع ، حيث تتميز الخدمات بتداخل عمليتى الإنتاج والإسـتهلاك . فيجب أن تختار المنشـأة الموقع المناسـب والمقبول حتى تضمن عدداً مقبولاً من العملاء وإلا ستضطر للخروج من السوق (١) .

إن التسويق التقليدى يحدد أن قناة التوزيع تتعلق بالمنفعة الزمنية والمكانية للمنتج (توافره فى الوقت والمكان المناسبين) ، إلا أننا نجد أن الأهمية النسبية للوقت والمكان فى قطاع الخدمات أكبر من مثيلتها بقطاع السلع الملموسة .

ويضيف الأسـتاذ Rathmell أن عدم إمكانية تخزين الخدمات وعدم إمكانية نقلها - فى كثير من الأحيان يزيد من صعوبـة فصل المنافع الزمانيـة والمكانيـة عن المنتـج الخدمى ذاته ، فلا يمكن الفصل بين المنفعـة المسـتمدة من إنجاز (تأدية) الخدمة عن المنافع الزمانيـة والمكانيـة لها (٢) .

ويمكن تصنيف الخدمات تبعاً لمكان تأدية الخدمه (وليس تبعاً لمكان منشأة الخدمات وموقعها) إلى ثلاث مجموعات :

---

(1) Stanton , William J., Op.cit ., P.577.
(2) Rathmell , John M., Op., Cit., P. 104 , 105.

١- خدمات متركزة جغرافياً (كخدمات التعليم الجامعى) .
٢- خدمات مشتتة جغرافياً (كشركات الطيران) .
٣- خدمات غير محددة المكان (كخدمات التلفزيون والإذاعة) .

وعندما يكون الإختيار متاحاً بين البدائل الثلاثة السابقة فإن طبيعة العرض والطلب ، ورغبات العملاء ، ومدى إلحاح حاجاتهم تصبح هى العوامل المحددة للبديل الواجب إختياره . إلا أنه يظهر إتجاهاً غالباً بمنشآت الخدمات نحو التشتت الجغرافى - كلما أمكن - وذلك بهدف التمشى مع أنماط المعيشة الجديدة (أوضح مثال على ذلك هو جامعات الهواء) .

وهناك عدد من الإعتبارات الواجب مراعاتها عند التعرض لإستراتيجية التوزيع ، وهى :

* الخدمات التى لا توضع لها إستراتيجية توزيع جيدة قد لا تؤدى مطلقاً (فالمستهلك - فيما عدا حالات الضرورة - قد يؤجل أو يلغى الشراء أو يقوم بأداء الخدمة نفسها) .

* إن تصعيد المنافسة من خلال الأسعار أو الترويج قد يكون أمر غير مرغوب فيه فى بعض قطاعات الخدمات مما يرفع أهمية إستراتيجية التوزيع بالمزيج التسويقى .

* يسهل تغيير وتبديل الخدمات ذات العنصر البشرى الكثيف عن مثيلاتها ذات الآلية الكثيفة ، وذلك بهدف مقابلة التغيرات السوقية وتغير إدراك المشترين للخدمة ذاتها .

* عند زيادة حدة المنافسة تتخوف منشآت الخدمات من مخاطر " قانون الإحلال " مما يجعلها أكثر حرصا على إتاحة خدماتها لأكبر عدد ممكن من المستهلكين المحتملين . وتجدر الإشارة إلى أن هناك إتجاهاً لربط بعض الخدمات

ببعض لتكوين " نظم Systems " متكاملة للخدمات بما يضمن إنتشارها جغرافياً .

* في بعض الأحيان " تنقل" الخدمة إلى مكان العميل (كمجال الإصلاحات المنزلية) مما يظهر أهمية " جدولة " نقل الخدمات ، وإمكانية التحكم المباشر فى عملية " النقل " على عكس ما يحدث عند " شحن " السلع المادية (١)

وأخيراً ، يشير الباحث إلى أنه برغم قصر قنوات التوزيع - فى كثير من الخدمات - إلا أن وجود الوسطاء (كتجار الجملة أو التجزئة) لا غنى عنه فى بعض الخدمات الأخرى (كالسياحة) نظراً لطبيعة الخدمات غير الملموسة ونقص معلومات العميل عن الخدمة وبدائلها (فالطبيب الذى يحدد مستشفى معين للمريض يمكن إعتباره وسيطاً أو وكيلاً عنها) .

د - إستراتيجية الترويج

رغم إتفاق السلع المادية والخدمات فى " مضمون الترويج " إلا أن ترويج كل منهما لا يتطابق تماماً مع الآخر من حيث الأهمية النسبية لإستراتيجية الترويج بالمزيج التسويقى وكذلك من حيث تشكيلة الوسائل المستخدمة عند ترويج كل منهما .

إن خصائص الخدمات تؤثر على الترويج حيث تزيد أهميته النسبية بشدة بقطاعات الخدمات عن قطاعات السلع . وقد يعتقد بعض الممارسين - على سبيل الخطأ - أن " الترويج " هو " التسويق " ، وهم بذلك يجهلون الأهداف الأساسية للترويج وهى " الإعلام (Inform) " و " (الإقناع Persuade) " والتذكير (Remind) (٢) .

(1) Lovelok, Christopher H., " Why Marketing Management Needs to be Different For Services " MSU , Business Topic , Spring 1977, P.6 .
(2) Mc Carthy, E. Jerome , " Basic Marketing ", Homewood , Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1971.

ونظراً لما يتميز به قطاع الخدمات من تباين شديد فى اشكال المنشآت العاملة به ، وبالتالى عدم تطابق بعض الوسائل الترويجية المستخدمة بكل شكل منها . فيمكن مناقشة موضوع إستراتيجية الترويج بتقسيم منشآت الخدمات إلى ثلاث مجموعات :

١- مجموعة تضم منشآت الخدمات غير الهادفة للربح (سواء كانت منشآت عامه أم خاصة)

٢- مجموعة تضم منشآت الخدمات المتخصصة

٣- مجموعة تضم منشآت الخدمات الهادفة للربح والتى لم تقع ضمن المجموعه الثانية

أولا - الترويج فى منشآت الخدمات غير الهادفة للربح

فى المنشآت العامة غير الهادفة للربح يكون هناك دافع للنجاح والإستمرار . مما يتسبب فى القبول الداخلى فضلاً عن التأييد الرسمى لعملية الترويج (١) ويتم بهذه المنشآت تحسين لجودة الخدمات بالإضافة لتنويعها مما يجعل الترويج هو الوسيلة المناسبة لتحقيق " الإعلام " . و " التدكير " لجهود العملاء . وتجدر الإشارة هنا إلى أن تركيز هذه المنشآت بشدة على البيع - نتيجة المنافسة - عمل غير مرغوب حيث يجب أن يقتصر ترويج هذه لخدمات على " الإعلام " . و" التذكير " فقط دون التعرض للمنافسين .

كذلك فإن المنشآت الخاصة غير الهادفة للربح تحتاج دائماً للتأييد المالى والمعنوى حتى تضمن الإستمرار وعدم الإنهيار . مما يبرز الهدف " الإعلامى " للترويج . فيمكن بهذه المنشآت - الخاصة أو العامة - إستخدام الوسائل الرويجية شديدة الإنتشار كالصحف والإذاعة والتلفزيون كما يمكنها الإعتماد على العلاقات العامة والمؤتمرات لتحقيق الهدف الترويجى الخاص بها

(١) Rathmell. John M . Op cit . P.94

ثانيا : الترويج فى منشآت الخدمات المتخصصة

إن تزايد حدة التنافس الترويجى بين هذه المنشـآت قد يكون غـير مرغوب فيه نظراً لإحتمال أن يتـم التعامل بينهـا على أساس " المنفعة الذاتيـة " ، " والتشـهير " .

فترويج الخدمات بطريقة تجارية يعتبر أمر غير مقبول من جانب أغلب تللك المنشآت ذاتها حيث يعتبرون أنه يتعارض مع التقاليد والقيم السائدة ، فتحاول هذه المنشات الإهتمام بهدف " التذكير " عن طريق الترويج غير المباشر ، فهى تحاول فقط إبقاء " إسمها " بذاكرة العملاء المحتملين ، وقد يكون ذلك عن طريق وسائل ترويجية متخصصة (كالمجلات الطبية أو العلمية) ، أو عن طريق العلاقات العامة حيث تعتبر الأخيرة من أنسب الوسائل المقبولة بمجال الخدمات المتخصصة .

ثالثا : الترويج فى بقية منشآت الخدمات

هناك عدد من التطبيقات المتعلقة بإسـتراتيجية الترويج لمنشـآت الخدمات غير المتخصصة منها :

- إن تداخل عمليتى الإنتاج والإستهلاك بقطاع الخدمات يتطلب تدريب البائع وتنميته تسويقياً ، حيث يستطيع مقدم الخدمة بناء أو تحطيم الفكرة الجيدة عن المنشأة لدى العميل ، فالبيع الشخصى هو الوسيلة الأكثر إنتشاراً بين كثير من منشآت الخدمات .

- يعتبر كل العاملين بمنشـآت الخدمات ،والذين يتعامـلون مـع المشـترين " رجال بيع " ، نظراً لأنه بكثير من مجالات الخدمات يكون المنتج هو البائع فى نفس الوقت ، مما يتطلب تنمية مهارات الإتصال لدى معظم العاملين (١) .

- لمواجهة خاصية عدم إمكانية اللمس بقطاع الخدمات يجب أن تركز الإستراتيجية الترويجية على الجوانب الملموسة المحيطة بتقديم الخدمة ، وكذلك يجب التركيز على منافع العميل المنتظرة من حصوله على الخدمة . كما قد

(1) Booms, Bernard H., & Bitner, Mary J., " Marketing Strategies And Organization Structures Fpr Service Firms ", MSU Business Topic , Spring 1977, P.51.

تستخدم الجوانب الرمزية لتسهيل خلق " الصورة الذهنية " المطلوبة لدى العميل المرتقب . وأيضاً يمكن توليد ثقة العميل بالتركيز على " مدى إمكانية الإعتماد على الخدمة " ، فضلاً عن التركيز على مهارات مقدم الخدمة ذاته .

إن فنائية الخدمات وتقلبات الطلب عليها يستوجب تكثيف الجهود الترويجية لمواجهة تلك التقلبات ومحاولة تخفيض حدتها عن طريق التوقيت السليم للحملات الترويجية .

- إن مشاكل تحديد وقياس جودة الخدمات تستوجب عدم المبالغة فى الجودة المتوقعة للعميل ، حتى لا يفاجأ بإنخفاض الجودة الفعلية للخدمة عن توقعاته ، كما تستوجب التركيز على خلق " الصورة الذهنية " لديه .

- تتزايد مكونات المزيج الترويجى بمجالات الخدمات نظرا لخاصية عدم إمكانية اللمس فيعتبر كل من : مبنى المنشأة ، إسم المنشأة ، الديكور الداخلى للمنشأة ، ومظهر العاملين بها ، من الأدوات الترويجية المؤثرة في خلق "الصورة الذهنية " المرغوبة (١) .

- يظهر مستويان للترويج (بمنشآت الخدمات) نظراً لتداخل عمليتى الإنتاج والإستهلاك وهما (٢) :

١- إستخدام الأدوات الترويجية التقليدية التى تستخدم فى حالة السلع الملموسة ، مع الإختلاف في تصميم الرسالة الترويجية فقط .

٢- ضرورة وجود التعاون والإتصال الفعال بين وظائف المنشأة (كالعمليات والأفراد والتسويق) ، حيث أن إدارة العمليات هى المسئولة عن التطبيقات اليومية مما يؤكد على ضرورة إشتراكها فى إختيار الوسائل الترويجية المستخدمة .

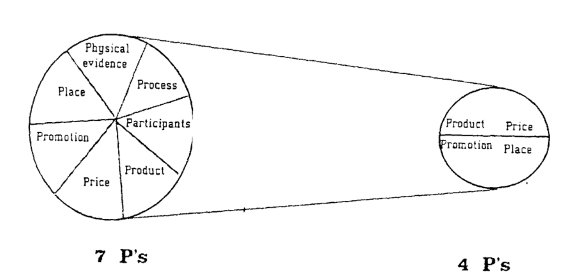
---

(1) Booms , Bernard H., & Bitner , Mary J., Op.cit., P.49.
(2) Ibid , P.49.

المزيج التسويقى المتمدد فى الخدمات

إن عدم رضا الكثير من الكتاب في مجال الخدمات عن إستخدام نفس المفاهيم والعناصر التسويقية المطبقة فى حالة السلع المادية وتطبيقها في حالة الخدمات ، قد أدى بهم إلى محاولة تنمية مزيج تسويقى متكامل يأخذ فى إعتباره الخصائص المميزة للخدمات والتى سبق مناقشتها .

ويظهر الشكل التالى مفهوم المزيج التسويقي المتمدد :



ويلاحظ أن بعض الكتاب قد أضافوا ثلاثة عناصر أخرى للمزيج التسويقي للخدمات وهى :

١- الشواهد المادية Physical Evidence

والتى تتضمن كافة الجوانب الملموسة والتى تؤثر على البيئة التى تقدم فيها الخدمة وأي سلع ومعدات تستخدم فى تقديم الخدمة وتحقق لها التميز .

٢- المشاركين Participants

ويتضمن ذلك كافة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة وتسهيلها للعميل ومن ثم لهم تأثير على درجة رضا العميل عما يتلقاه ، ويتضمن ذلك كافة العاملين فى الشركة والمؤدين للخدمة بشكل أو بآخر وكذلك المستهلكين الآخرين الموجودين فى البيئة والمحيط الذى تقدم فيه الخدمة .

٣- العميل Process

وتشتمل على كافة الأنشطة والعمليات التى تؤدى أثناء تقديم الخدمة وإدارة التفاعل بين تقديم الخدمة ومتلقيها .

التســويق الإجتماعى

تستخدم مفاهيم الإدارة الحديثة وأدواتها عادة فى رفع كفاءة أداء الوحدات الإقتصادية وتحقيق أكبر قدر من الأرباح وقد ظهر فى السنوات الأخيرة إتجاه يهدف إلى إستخدام هذه الأدوات للتعامل مع " مشاكل عامة " ذات أبعاد إقتصادية وإجتماعية . إن التسويق الإجتماعى يستند إلى مفهوم التسويق الحديث ويهدف إلى إقناع الجمهور المستهدف بفكرة أو قضية معينة وتعديل سلوكه ، أما أدواته فهى الإستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقى من سلعة (فكرة) وسعر وتوزيع وترويج . وجدير بالذكر أيضاً أن مدخل التسويق الإجتماعى يمثل إطاراً عاماً لإتخاذ القرارات ووضع السياسات حيث يتمتع متخذ القرار داخله بحرية التعديل والمناورة تبعاً لتغير الظروف بحيث يشكل مزيجاً متوازناً من إستراتيجيات التسويق الإجتماعى التى تعكس واقع البيئة وطبيعة الأفراد الذين توجه إليهم الجهود .

إن المشاكل المزمنة التى تعانى منها مصر حالياً إنما تعود أساساً إلى عدم تناسب الموارد والإمكانات المتاحة على المستوى القومى مع عدد السكان الآخذ فى الزيادة المطردة ، ومعالجة هذه المشاكل جذرياً تكون اولاً فى زيادة الإنتاج والتى يمكن أن يترتب عليها زيادة نسبية فى حجم الموارد ، وثانياً فى ترشيد الإستهلاك ليقل الضغط على الموارد المحدودة ، واخيراً فى الحد من الزيادة الكبيرة فى عدد السكان .

---

* كتب هذا الفصل د. ناديه أبو الوفا العارف

راجع فى ذلك د. فريد الصحن ، د. نادية العارف " التسويق " ، وحدة التعليم المفتوح جامعه الاسكندرية ، ١٩٩٢ .

ويتناول هذا الفصل الأساس النظرى للتسويق الإجتماعى وتطبيقه على مجالات الصحة العامة ، بإعتبار أن هذا المجال حيوى بالنسبة لمصر ، ونظراً لإقتناع الكاتب بأن مدخل التسويق الإجتماعى هو أكثر المداخل صلاحية لمواجهة كثير من المشاكل التى يعانى منها الإقتصاد المصرى . إذن ، منظور هذا الفصل هو محاولة تناول مفهوم التسويق الإجتماعى من واقع وطبيعة المجتمع المصرى وقضاياه المعاصرة .

المقدمة

تتشابك العوامل السكانية والتنموية بصور عديدة غير واضحة أو مفهومة فى كثير من الأحيان خاصة وأن كل مجموعة من هذه العوامل ليست بمعزل عن الأخرى . ولذلك فإن النمو السكانى يعتمد على إلى حد كبير على [illegible]ـاد الإجتماعية والإقتصادية والديموغرافية للدولة ، كما أن النمو السكانى [illegible]ـر بدوره على هذه الأبعاد .

وقد زاد عدد سكان العالم فى القرن الثامن عشر زيادة مطردة وبمعدل لم يسبق له حينئذ مثيل حيث بلغ نصف فى المائة سنوياً وكان النمو أسرع فى البلدان التى تعد متقدمة الآن وأبطأ فى أماكن أخرى ، وتضاعف حجم سكان العالم فى نحو ١٥٠ عاماً وبلغ نحو ١,٧ مليار بحلول عام ١٨٥٥ . وفي القرن العشرين إرتفع معدل النمو من ٠,٥ فى المائة إلى ١ فى المائة حتى عام ١٩٥٠ ، ثم وصل المعدل إلى ٢ فى المائة ، وقد تضاعف سكان العالم فى الفترة من عام ١٩٥٠ إلى عام ١٩٨٠ ، أى على مدى ثلاثين عاماً ، وصل عدد السكان إلى ٤,٨ مليار نسمة طبقاً لإحصائيات البنك الدولى لعام ١٩٨٤ .

إن النمو السكانى السريع فى الدول النامية بمعدلات تزيد عن ٢ فى المائة – وهى المعدلات الشائعة اليوم فى معظم البلدان النامية – يمثل عائقاً فى سبيل التنمية ويشكل عبئاً إقتصادياً يثقل كاهل حكومات تلك الدول . ومن الأمور المسلم بها الآن وجود علاقة وثيقة بين المشاكل السكانية من جهة وبين الوضع الراهن لعملية التنمية ومسارها من جهة أخرى حيث أن عملية التنمية تشمل كافة أوجه المجتمع وجذوره الحضارية والثقافية والديموغرافية والإجتماعية بالإضافة إلى الإقتصادية . ولا يمكن إعتبار إرتفاع الخصوبة ومعدلات الزيادة السكانية العائق

الوحيد أمام عملية التنمية فى الدول النامية لأن هناك الكثير من العوامل الأخرى المؤثرة ، ومن بين هذه العوامل الوجه الآخر للزيادة الطبيعية ألا وهو معدل الوفيات ، إلى جانب بعض مكونات الهيكل السكانى مثل فئات السن ودرجة تجانس أو عدم تجانس السكان من حيث الديانة والأصل والجذور الحضارية وتوزيع السكان بين الحضر والريف والهجرة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كالتعليم وعمالة النساء والخدمات الصحية وغيرها .

ونستعرض فى الجزء التالى العلاقات التبادلية بين السكان والتنمية والتى تبين أنه بالنسبة لمعظم الدول وبغض النظر عن مواردها ، فإن المعدل الأبطأ للنمو السكانى يسهل عمليات التنمية الإجتماعية والإقتصادية ويحد من المشاكل السكانية .

لقد إكتسبت العلاقات المتداخلة بين النمو السكانى وعملية التنمية الإجتماعية والإقتصادية فى الوقت الراهن أهمية أكبر عن ذى قبل بالنسبة للبلدان النامية والمتقدمة على حد السواء وذلك نتيجة لإدراك أن هذه العلاقات هى المفتاح الأساسى لتفهم ومجابهة المشاكل السكانية فى معظم الدول ، إن المشكلة السكانية ينظر إليها اليوم من منطلق أنها تمثل عدم توازن أو أختلال بين العوامل الإقتصادية والإجتماعية ومكونات النمو السكانى .

ولقد كان هناك - ولفترة طويلة - قصور فى معرفة طبيعة العلاقات بين التغير السكانى والتنمية الإجتماعية والإقتصادية ويرجع السبب في ذلك أساساً إلى : (١) أن التنمية كانت تقاس بالزيادة فى الدخل السنوى للفرد مما يجعل هناك صعوبة بالغة فى تفهم التأثيرات المتبادلة بين السكان والتنمية ، و (٢) كان النمو السكانى يعالج على أساس أنه يأتى من خارج إطار التخطيط ولذا كانت إستراتيجيات التنمية غالباً ما تركز على التصنيع كوسيلة جوهرية لزيادة الدخل

وتتجاهل قضايا هامة مثل توزيع الدخل أو سياسات التنمية الإجتماعية والإقتصادية التى يمكن أن تســهم فى دفع عجلـة التنميـة وتحقيق الرخاء الإقتصادى .

أما مفهوم التنمية الحديث فهو أكثر شمولية ويتضمن - بالإضافة إلى متوسط الدخل السنوى للفرد - عدداً من المتغيرات التى تمس مختلف جوانب الحياة ، خاصة فى مصر حيث إتضح للدولة ولمخططى السياسات التنموية والسكانية أن المشكلة السكانية لها أبعاداً ثلاثة مترابطة وهى : (١) معدل نمو سكانى مرتفع ، و(٢) توزيع سكانى غير متوازن ، و(٣) خصائص سكانية غير ملائمة خاصة فى مجالات الصحة والتعليم ومكانة المرأة .

وتبين التجربة التاريخية للدول المتقدمة - وكذلك ما اكتشف مؤخراً فى بعض الدول النامية أنه حينما تسير عجلة التنمية يحدث إنخفاض فى معدلات المواليد والوفيات وتحول فى دور المرأة وزيادة فى مستويات التغذية وإرتفاع فى المستوى العام للتعليم وإنخفاض فى نسبة الأميين من إجمالى السكان بالاضافة إلى تحول فى هيكل الإنتاج والتوظيف وتنوع التكنولوجيا وزيادة فى نوعية الموارد الطبيعية وإستخدماتها . ولقد وجد أن هذه التحولات تقود إلى إنخفاض درجة النمو السكانى أيضاً . وفي كثير من الأحيان يبدو أن سياسات التنمية الإجتماعية والإقتصادية التى تؤثر تأثيراً مباشراً على نوعية وجودة الظروف المعيشية وكذلك على السكان هى نتاج العناية الصحية وإنتشار المعرفة بوسائل تنظيم الأسرة وتوفير الوسائل المختلفة لتنظيم الأسرة .

وسنتعرض فى الجزء التالى للعلاقات المتبادلة بين السكان والتنمية من حيث الكثافة السكانية والهجرة الخارجية والداخلية ومعدل الوفيات والتوزيع العمرى للسكان والقوى العاملة ومكانة المرأة والإستثمارات الديموغرافية ومشروعات البنية الأساسية .

تعانى معظم الدول النامية . خاصة فى المنطقة العربية - من زيادة السكان وإرتفاع الكثافة السكانية مع نقص فى الموارد الطبيعية كالأرض الصالحة للزراعة ، والمنتجات الزراعية ومصادر المياه والطاقة مما يعرقل مسار التنمية الإجتماعية والإقتصادية بشكل حاد . ويعانى العالم ككل من سوء توزيع السكان وعدم التوازن بين المناطق المختلفة من حيث كثافة السكان / الموارد مما يؤدى إلى زيادة الهجرة الخارجية والداخلية والواقع أن هجرة السكان ما هى إلا تغير فى التوزيع المكانى تحدثه العوامل الإجتماعية والإقتصادية والسياسية ، وعادة ما يكون من الدول الأكثر فقراً إلى الدول الأكثر غنى بالنسبة للهجرة الخارجية ، أو إلى المناطق المتحضرة التى تتوافر بها فرص عمل وخدمات من المناطق الأقل تحضراً والأفقر فى تلك الخدمات وهذا بالنسبة للهجرة الداخلية ، أما النمط الواضح للهجرة فى الدول النامية فيتجسد فى تدفق العمالة الى الدول العربية النفطية . ويترتب على الهجرة الداخلية - أى تحول الأفراد من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية - تدهور خطير فى مستويات المعيشة والإسكان والصحة والتعليم والبيئة وخاصة خدمات النظافة فى المدن ، ويتبين من دراسة الأمم المتحدة أن عدد سكان الحضر فى الدول النامية من المتوقع أن يرتفع من ٦٣٣ مليون إلى ٢ بليون خلال الفترة من عام ١٩٧٠ إلى عام ٢٠٠٠ ، ومما لاشك فيه أن النمو الحضرى السريع وغير المخطط فى بعض البلدان النامية قد تسبب في خلق صعوبات إدارية خطيرة ، فالحياة الحضرية تتطلب مجموعة معقدة من الخدمات ، كالإسكان . والتعليم والصحة والنقل والصرف الصحى والمياه الصالحة وما إلى ذلك من الإستثمارات الديموغرافية ومشروعات البيئة الأساسية والتي لا يمكن زيادتها بسرعة مع نمو السكان . وحيثما يحدث ذلك ، فإن الجوانب السلبية للهجرة الداخلية تطفو على السطح كالبطالة والإسكان دون المستوى وتدهور الخدمات العامة والتكدس وتلوث البيئة ووقوع الجريمة .

وهناك علاقات متبادلة بين الإنتفاع بالرعاية الصحية التي تقدمها الدولة وكل من معدل الوفيات والمواليد ، فكلما إرتفع معدل الإنتفاع بالخدمات الصحية

كلما إنخفض معدل الوفيات بين المواليد والأمهات نتيجة لزيادة عدد المستشفيات وتحسن الظروف الصحية التي تتم فيها الولادة عامة . وعندما تنخفض الوفيات بين الأطفال فإن التخطيط لحجم العائلة المطلوب - أو رغبة الآباء فى عدد معين من الأبناء - ينطوى على التخطيط لبقاء العدد المطلوب من الأطفال دون الأخذ في الإعتبار إحتمال فقد أى منهم ، وبالتالى تظهر الحاجة إلى أنقاص الخصوبة . والحقيقة الهامة التى يجب أن تؤخذ فى الإعتبار هى أن مثل هذه التغيرات التى تحدثها سياسات التنمية الإجتماعية والإقتصادية ستؤدى وبطريقة غير مباشرة إلى تخفيض معدل المواليد ، خاصة وأن الجهود التى تبذل فى مجال تنظيم الأسرة تنجح إلى حد كبير عندما تكون هذه العوامل قد بدأت فى القيام بضغوط لتخفيض حجم الأسرة .

و يلاحظ أن المجتمعات النامية عادة ما تتميز بمعدلات إعالة مرتفعة نتيجة للتوزيع العمرى غير المتناسب للسكان وزيادة السكان تحت سن ١٢ سنه وإنخفاض فى نسبة مشاركة الإناث فى القوى العاملة (مما يجعل معدل الإعالة الفعلى أعلى بكثير من المعدل المعلن) ، وينعكس ذلك بالضرورة على عملية التنمية فى تلك المجتمعات . وطبقاً لتقديرات مكتب العمل الدولى ، فإنه يتوقع أن يزداد عدد الذكور العاملين فى الدول النامية بمعدل ٨٦ فى المائة ليمثل ٩٩ في المائة من إجمالى الزيادة فى العالم من العمال الذكور ، بينما ستزداد نسبة الإناث العاملات بمعدل ٨٤ فى المائة ، لتصل إلى ٨١ فى المائة من إجمالى الزيادة في العالم من الإناث العاملات .

وتتوقف الزيادة فى مشاركة الإناث فى القوى العاملة على الإهتمام بتعليم الإناث وتحسين مكانة المرأة داخل المجتمعات النامية . والواقع أن تأثير تعليم الإناث على التغير السكانى والتنمية لا يكون عبر زيادة فى معدل سن الزواج فقط ولكن أيضاً من خلال تعزيز وضع المرأة في المجتمع وجعل النساء المتعلمات أكثر

وعياً بأهمية تنظيم الأسرة وتحديد عدد الأطفال والعلاقة بينها وبين تنشئة الأطفال بطريقة صحية سليمة مع إستخدام الموارد المتاحة للعائلة أفضل إستخدام ممكن .

وفى النهاية يمكن القول أن دراسة التغير السكانى وسياسات التنمية الإجتماعية والإقتصادية تشير إلى أهمية التوزيع العادل فى الخدمات العامة مثل التعليم والرعاية الصحية وكذلك فى الدخل والثروة لرفع مستوى الرفاهية بالنسبة للسكان . ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا من خلال الأخذ ببعض السبل الخلاقة وغير التقليدية في مجال تقديم تلك الخدمات ، فالقضاء على الأمية فى الدول النامية مثلاً لا يكون إلا من خلال الجهد المنسق بين التعليم الرسمى وغير الرسمى (مثل مدرسة الفصل الواحد) ، كما أنه يمكن إستخدام التعليم كأداة مؤثرة فى تغيير مواقف الفرد والعائلة والجماعة والمجتمع فيما يتعلق بالنمو السكانى وبالمثل فإن الرعاية الصحية لا يمكن أن تشمل جميع الأفراد فى المجتمعات النامية إلا من خلال تدريب المساعدين الصحيين والأطباء المتطوعين والمعاونين والرواد الصحيين الذين يسهل إنتشارهم فى كافة المناطق وتوحيد برامج تقديم الخدمات الصحية . ويتعذر إدخال جميع هذه التغيرات إلا إذا تم إستخدامها فى إطار المجتمع ومن خلال الوسائل الفعالة للإعلام الجماهيرى والتوعية الجماعية ، حيث أن غالبية السكان تتأثر بسبل الإتصال الجماهيرى . وفي غياب هذه الوسائل يصعب تقديم الأفكار الجديدة أو تغيير مواقف السكان تجاه مشاكل التنمية .

مفهوم التسويق الإجتماعى

برز التسويق الإجتماعى بمفهومه الحديث إعتباراً من عام ١٩٦٩ وبخاصة بعد أن نشر " Kotler & Levy " مقالتهما التى أحدثت ضجة وردود فعل متباينة بين الأكاديميين والدارسين فى مجال التسويق . وقد ذكر الكاتبان فى مقالتهما أنه بعد أن يتجاوز المجتمع مرحلة العجز فى المأكل والملبس والمسكن بإعتبارها من المشاكل الرئيسية التى تواجهه ، فإنه يبدأ فى مواجهة الحاجات

الإجتماعية لأفراد المجتمع التى لم تكن تستحوذ على إهتمامه وعندئذ تظهر الحاجة إلى التسويق الإجتماعى . وإذا كان البعض ينظر إلى تلك المقالة على إعتبار أنها البداية لمرحلة التسويق الإجتماعى ، فإن هناك بعض الكتاب الذين لهم فضل السبق فى هذا المجال . ففى أواخر الأربعينيات ناقش " Lazarsfeld & Merton " إمكانية إستخدام الإعلان فى تسويق الأنشطة ذات الجوانب الإجتماعية ، وفى الخمسينيات تعرض " Wiebe " لفكرة تسويق السلع غير المنظورة ، وفى عام ١٩٨٦ تعرض " Simon " لموضوع كيفية تسويق التوجيهات والإرشادات السليمة لحملات تنظيم الأسرة . ويرى " Kotler & Levy " أن :التسويق الإجتماعى ماهو إلا توسيع لنطاق إستخدام إستراتيجيات التسويق التجارى بحيث تشمل تسويق المنظمات والأفراد والأماكن والأفكار . ويستطرد الكاتبان : إن تسويق الأفكار يطلق عليه التسويق الإجتماعى حيث إنه يتضمن ترويج " القضايا الإجتماعية " مثل فكرة تنظيم الأسرة ومكافحة التدخين . فالتسويق الإجتماعى إذن هو تطبيق المفاهيم التسويقية وإستخدام الإستراتيجيات الملائمة لتسويق القضايا الإجتماعية ، وقد ركز الدارسون إهتمامهم فى الآونة الأخيرة على أساليب التسويق المختلفة وتطبيقها على أنواع عديدة من المنشآت .

ولا يقتصر إستخدام مبادىء التسويق على منشآت الأعمال فقط ، وإنما يمكن نقلها وتطبيقها فى مجال تسويق الخدمات والأفراد والأفكار . فالمنشآت أياً كان نوعها تقوم بأنشطة تسويقية مرتبطة بالسلع التى تقدمها لمجموعة معينة من المستهلكين ، وتعمل على خلق أدوات تساعدها فى عملية تسويق تلك السلع ، إذن فكل منشأة - أياً كان شكل تنظيمها ونوع أهدافها - تهتم بعناصر المزيج التسويقى (السلعة ، السعر ، منافذ التوزيع ، الترويج ، بحوث التسويق) فالمنشأة تقدم " سلعة " قد تكون ملموسة أو غير ملموسة (كالخدمات والإستشارات) ، وقد تتخذ السلعة شكل الأفراد أو المنشآت (كالجمعيات الخيرية) ، أو الأفكار (كفكرة تنظيم الأسرة) . وأى منشأة تتعامل مع

مجموعات من " المستهلكين " لابد من تعريفها بدقة لتكريس وتوجيه جهودها التسويقية إلى ذلك القطاع السوقى المستهدف بصورة أكثر فعالية . ويقصد " بعملاء " أو " مستهلكى " التسويق الإجتماعى لخدمات تنظيم الأسرة الأزواج فى سن الإنجاب ، ويقصد بعملاء التسويق الإجتماعى لحملات مكافحة الجفاف أمهات الأطفال الرضع .

بصورة عامة ، فإن جميع أدوات التسويق وإستراتيجياته تعد صالحة للتطبيق فى أى شكل من أشكال المنشآت سواء تلك التى تهدف إلى الربح أو التى لا تهدف إليه . وفى مجال التسويق الإجتماعى فإن العائد يقاس بمدى النجاح فى تحقيق الغرض من تطبيق الإستراتيجيات المختلفة . وفى حالة التسويق الإجتماعى فإن الهدف يكمن فى محاولة زيادة حجم المنافع عن تكاليف البرامج . ومن ثم ، فإنه يمكن تطبيق الأساليب والأسس التحليلية المطبقة فى التسويق فى جميع المنظمات التى تقوم بإنتاج سلع وخدمات ... سواء كان هناك مقابل مالى مدفوع أو لا . إذن ، يمكن نقل وتطبيق أساليب التسويق المستخدمة فى تسويق السلع والخدمات التقليدية من إستراتيجيات السلعة ، التسعير ، التوزيع المادى ، والترويج إلى حقل التسويق الإجتماعى حيث تسهم تلك الأدوات فى حل بعض المشكلات الإجتماعية التى يعانى منها المجتمع كترشيد إستهلاك الموارد النادرة ، مكافحة الإدمان ، تنظيم الأسرة ، المحافظة على الطاقة ، وحملات تطعيم الأطفال ، فأدوات التسويق ماهى إلا جسر لعبور الفجوة بيت توافر المعرفة التسويقية والتطبيق الإجتماعى الملائم لها .

يمكن تعريف التسويق الإجتماعى بأنة : " تخطيط وتطبيق ورقابة برامج الغرض منها التأثير على مدى قبول أفكار إجتماعية مع الأخذ فى الإعتبار إستراتيجيات تخطيط السلعة ، والتسعير ، والترويج والإعلان ، وبحوث التسويق " .

وهناك محاولة ممتازة لتجميع وجهات النظر المتعددة فى مجال التسويق الإجتماعى بهدف توضيح أبعاده المختلفة وعلاقته بالتسويق فى كل منظمات الأعمال التى تهدف إلى الربح والتى لا تهدف إليه ، وتظهر هذه المحاولة فى شكل (١) ، ويوضح هذا الشكل العلاقات المتداخله والمقارنة بين التسويق فى منشآت الأعمال والتسويق الإجتماعى ، وأخيراً المقارنة بين التسويق فى المنشآت التى لا تهدف إلى الربح والتسويق الإجتماعى . فنجد أن التسويق فى منشأت الأعمال يتضمن خدمة المنشأة لأهدافها فى تحقيق ربح إقتصادى من خلال تسويق سلع وخدمات تقليدية ، بينما التسويق فى المنشأت التى لا تهدف إلى الربح يتضمن خدمة المنشأة لأهدافها الذاتية من خلال تسويق سلع غير تقليدية ، فالسلعة قد تتخذ صورة منظمة ، أو فرد أو مكان ، وعادة ما تقوم بها منشأة غير إجتماعية ولا تهدف إلى الربح . أما مظاهر التسويق الإجتماعى فى منشآت الأعمال التى تهدف إلى الربح ، فهى الشعور بالمسئولية الإجتماعية ومحاولة الأخذ فى الحسبان عند إتخاذ القرارات كافة الآثار الإجتماعية الموجبة - أو السالبة - التى قد تترتب على تلك القرارات ، ومن ناحية أخرى فإن منشآت الأعمال يمكنها أن تخدم أسواقاً إجتماعية وتشبع حاجة المستهلكين مع تحقيق أرباح فى ذات الوقت ، فيمكن لمنظمة الأعمال مثلاً توفير إسكان لمحدودى الدخل ، كما يمكنها أن تقدم للمنظمات الإجتماعية خلاصة خبراتها فى مجال التسويق . ويلاحظ أخيراً وجود عناصر مشتركة بين التسويق فى المنشآت التى لا تبغى الربح وبين التسويق الإجتماعى . فالتسويق الإجتماعى فى المنشأت التى لا تبغى الربح يتحدد بالأهداف الإجتماعية التى تضعها المنشأة ، والسلعة فى التسـويق الإجتماعى هى قضية أو فكرة إجتماعية ، عادة ماتقوم بتسويقها منظمة إجتماعية .

شكل (١) : مفهوم التسويق الإجتماعى الشامل

إدارة التسويق

التسويق فى المنشآت التى تهدف للربح :	التسويق فى المنشآت التى لا تهدف للربح :
* السعى وراء تحقيق الربح .	* السعى وراء تحقيق أهدافها الذاتية .
* تسويق سلع وخدمات تقليدية .	* تسويق سلع غير تقليدية ، منظمة ، فرد ، مكان
* من خلال منظمة أعمال .	* من خلال منظمات غير إجتماعية ، ومنظمات أخرى غير منظمات الأعمال .

التسويق الإجتماعى

* المسئولية الإجتماعية (الأخذ فى الإعتبار عند إتخاذ القرارات الآثار الإجتماعيـــة الإيجابية والسلبية) .	* السعى وراء الأهداف الإجتماعية .
* خدمة الأسواق الإجتماعية مع تحقيق الربح .	* تسويق الأفكار والقضايا الإجتماعية .
* تقديم خبرة منظمات الأعمال إلى المنظمات الإجتماعية .	* من خلال منظمة إجتماعية .

ونخلص من هذا الإطار إلى أن التسويق الإجتماعى يتضمن إستخدام المنظمات الإجتماعية للمفاهيم والوسائل التسويقية ، ومحاولة تطبيقها على القضايا والمشاكل الإجتماعية . ويستمد التسويق الإجتماعى أساسه النظرى من عدة علوم - كعلم الأنثروبولوجى ، وعلم الإجتماع ، وعلم النفس الإجتماعى ، وعلم إدارة التسويق ، ونظرية الإتصال . وتوفر هذه العلوم معاً إمكانية تفهم السلوك الإنسانى والتعرف على نمط تصرفات ودوافع الجماعات المختلفة مما يؤدى إلى تحقيق وظيفة التسويق لأهدافها من توزيع السلع والخدمات وفى إشباع حاجات ورغبات القطاع المستهدف .

لاشك أن النظرة إلى التسويق بصورة عامة قد تغيرت فى السنوات الأخيرة ، وأنه بمثابة مجموعة من المبادىء والإستراتيجيات المحايدة التى تصلح للتطبيق فى مختلف المجالات التجارية منها وغير التجارية . وأصبح التسويق علماً محايداً والتسويق الإجتماعى يطوع مبادىء هذا العلم ليخدم أغراضاً إجتماعية متعددة فى مقدمتها الصحة العامة .

---

* التسويق الإجتماعى ... إذن هو عملية إستراتيجية للإقناع بتبنى فكرة ، أو ممارسة ، أو سلعة ، أو الثلاث معاً .
* التسويق الإجتماعى ... يلزم المسوق الإجتماعى بالتفكير فى سلعة وإن كانت معنوية لأن الأفكار غير الملموسة والممارسات والخدمات يمكن التعامل معها بإعتبارها سلعاً عاطفية ، حتى إذا كانت هذه السلع غير معبأة أو مغلفة فى شكل سلعة مميزة ، مثل المحافظة على مصادر الطاقة والقضية السكانية .
* المسوق الإجتماعى ... فى هذه الحملات يعاملها بمثابة سلعة لابد من ترويجها ونشرها بين الجمهور (العلاقة بين التنمية الإقتصادية والقضية السكانية) .
* التسويق الإجتماعى ... هو تكييف أدوات التسويق التقليدية لكى تلائم متطلبات القضايا الإجتماعية .

الإطار العام للتسويق الإجتماعى

إن تطبيق مفاهيم التسويق الإجتماعى يتطلب دراسة القطاع المستهدف دراسة مستفيضة . ولا يمكن دراسة هذا القطاع بمعزل عن الجوانب الديموغرافية والإجتماعية والإقتصادية للمجتمع الذى تجرى فيه الدراسة ، وهذا معناه أن المشكلة وأبعادها وعناصرها ومشاكلها تختلف بإختلاف القطاع المستهدف وبالتالى فما يصلح فى مجتمع ماقد لا يصلح بالضرورة فى مجتمع آخر . وعلى هذا الأساس فإن التسويق الإجتماعى هو نشاط متكامل يستنبط أهدافه من خلال تحليل المشاكل ويسترشد فى ذلك بمجموعة من المبادىء التوجيهية يمكن تلخيصها فيمايلى :

١- التعرف على طبيعة المشكلة المعنية وعلى الأنشطة التسويقية والرسالة الإعلامية المطلوبة لحل المشكلة .

٢-وضع الأولويات وإختيار الأنشطة التى يمكن تمويلها حالياً ووضع جدول مؤجل للأنشطة الأخرى .

٣- تحليل كل من الأنشطة التسويقية والرسالة الإعلامية بأسلوب واضح يمكن من مواجهة المشكلة ووضع الحلول لها .

٤- تحديد القطاع المستهدف من كل إستراتيجية تسويقية ومن كل رسالة إعلامية .

٥- القيام بالبحوث اللازمة بغية التعرف على السلوك الحالى للقطاع المستهدف والكشف عن نقاط المقاومة المحتملة .

٦- تحديد الأهداف لكل مجموعة مستهدفة ولكل إجراء تسويقى ولكل رسالة .

٧- تصميم الإستراتيجيات التسويقية والوسائل الإعلامية .

٨- الإختبار المسبق للإستراتيجيات التسويقية وللرسائل للتعرف على مدى إستيعاب القطاع المستهدف للرسائل ، ومدى قبوله لهذه الإستراتيجية بالإضافة إلى إمكانية تطبيقها .

٩- مراجعة وإعادة إختبار الإستراتيجيات التسويقية والرسالة كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

١٠- بناء نماذج لكل من التوزيع والرسالة الإعلامية لتحقيق أقصى إنتشار داخل القطاع المستهدف وكذلك أقصى تكرار للرسالة .

١١- تحقيق التنسيق بين كافة البرامج العاملة فى نفس المجال .

١٢- متابعة أثر كل إجراء تسويقى وكل رسالة ، وإجراء التعديلات اللازمة بناء على المعلومات المرتدة .

وتوضح القواعد السابقة فى مجملها أن نطاق التسويق الإجتماعى لا يقتصر على مجرد عناصر المزيج التسويقى المكون من بحوث التسويق ، وتصميم السلعة ، والتوزيع ، و نشر المعلومات ، أو تكوين وتطبيق إستراتيجية الإعلام والإتصال ، فواقع الأمر أن التسويق الإجتماعى قد يضمن تقديم سلعة جديدة (مثل محلول معالجة الجفاف) ، أو الحد من إستهلاك سلع أخرى (مثل السجائر) ، أو تقديم هدف تعليمى فقط (مثل تشجيع الأفراد على المحافظة على البيئة فى دول العالم الثالث) .

ولابد من التأكيد على أنة ليس هناك عنصر أكثر أهمية من الآخر فى مجال التسويق الإجتماعى ، فالأهمية النسبية لكل عنصر تتوقف على طبيعة كل حالة على حدة ، وتجدر الإشارة إلى أن التسويق الإجتماعى هو أساساً منهج مرتبط بالإقتصاد الحر ، إلا أن الدول ذات الإقتصاد الموجه قد تلجأ إليه ، كما حدث فى الصين ، لمواجهة مشكلة التزايد السكانى .

---

* بإختصار فإن التسـويق الإجتماعى هـو نظام إسـتراتيـجى للتعامل مـع المشـاكل الإجتماعية كتنظيم الأسرة ومكافحة الإدمان وترشيد الإستهلاك ، والبحوث والإختبار هى أساليبة التخطيطية ، والإتصالهو أداة التنفيذ الرئيسية .

التسويق الإجتماعي في مجال الصحة العامة

بدأ الإهتمام بالتسويق الإجتماعى فى مجال الصحة العامة منذ بداية السبعينات بإعتبار أن المداخل التقليدية لرفع مستوى الصحة العامة لم تنجح فى مواجهة التحديات المختلفة وتحقيق الأهداف المرجوة ، وقد إستقبل مفهوم التسويق الإجتماعى بردود فعل متضاربة من جانب كل من العاملين فى مجال الصحة العامة ورجال التسويق ووسائل الإعلام .

ولقد نشر الوعى الصحى فى الدول المتقدمة بأربع مراحل وهى :

١- المرحلة الأولى من عام ١٨٤٠ إلى عام ١٨٩٠ وتميزت بالتركيز على تحسين البيئة الصحية من مصادر مياه وصرف صحي .

٢- المرحلة الثانية والتى إستمرت حتى عام ١٩١٠ وفيها وجه الإهتمام نحو علم الجراثيم ومحاربة مصادر البكتريا المسببة للأمراض .

٣- المرحلة الثالثـــة والتى بدأت عام ١٩٠١ وكان التركيز فيها على الوقايـــة من الأمراض بإستخدام إستراتيجيتين رئيسيتين هما : نشر التعليم عن الصحة الشخصية ، والتركيز على ضـرورة إجراء الكشـــف الطبى بصورة منتظمة .

٤- المرحلة الرابعـــة والتى إنصب فيها الإهتمام على الدور الوقائى للتعليـم كإستراتيجية لتغيير السلوك والتصرفات .

ومن هذا يتضح أنه فى المرحلتين الثالثة والراباعة تم التركيز على تغيير سلوك الفرد ، بدلاً من التركيز على الإصلاح الإجتماعي الذى كان سمة المرحلتين الأولى والثانية . وترتب على التركيز على الصحة الشخصية وتحويل مسئولية منع حدوث الأوبئة والأمراض من الدولة إلى الفرد زيادة الإهتمام بتوعية السكان بمبادىء الصحة العامة والوقاية . وإتسع المجال ليشمل البحث عن مناهج ووسائل أفضل تساعد على زيادة إنتشار وتأثير برامجة الصحة العامة بعد أن كان التركيز على المزيد من التعليم ، وبدأ البحث عن سبل وطرق مستحدثة لتحقيق هدف العاملين فى مجال الصحة العامة ، ألا وهو الإنتشار وتوصيل الرسالة إلى القاعدة العريضة من القطاع المستهدف . وظهرت أهمية ، بل ضرورة - الإعتماد على إستراتيجيات تعليمية أخرى للتغلب على أوجه القصور التى أصبحت تشوب برامج الصحة العامة ، وبدأ إتجاه نحو تطويع أساليب التسويق لإستخدامها فى حملات الصحة العامة ، ولكن برزت المشاكل من جراء محاولة محاكاة الأساليب والإستراتيجيات التسويقية المستخدمة فى مجال الأعمال على برامج الصحة العامة ، بغض النظر عن الإختلافات القائمة بينهما ، كما تصرف الكثير من المتخصصين

فى الصحة العامة على أساس أن الإعلان الإجتماعى مرادف للتسويق الإجتماعى ويؤدى نفس الغرض . وظهر إتجاه قوى نحو حصر الحملات الإجتماعية فى عنصر الإعلان وتحميل الإعلان مسئولية تحقيق أهداف الحملة الإجتماعية ، مما يعتبر تجاهلاً لطبيعة العملية التسويقية بما تتضمنه من عناصر متكاملة من الإستراتيجيات التسويقية . والتسويق الإجتماعى فكرة أشمل من الإعلان الإجتماعى ، أو الإتصال الإجتماعى . فهو الإستخدام المحدد للمهارات التسويقية فى ترجمة الجهود الإجتماعية الحالية إلى برامج مصممة بفعالية أكثر وذات قدرة أكبر فى الحصول على الإستجابة المرغوب فيها من القطاع المستهدف بمعنى آخر . فإن الأساليب التسويقية تعد بمثابة الميكانيكية اللازمة لعبور الفجوة بين توافر المعرفة والتطبيق المفيد إجتماعياً لهذه المعرفة .

* يختلف الإعلان الإجتماعى عن التسويق الإجتماعى من حيث أن مدخل الإعلان الإجتماعى يستنبط حدث الإتصال عبر وسائل الإعلام الجماعى فقط ثم يترك الإستجابة تنبع من واقع العمليات الإجتماعية الطبيعية .

بينما نجد أن التسويق الإجتماعى ينظم عملية الإتصال بشكل متدرج بحيث يلى توصيل الرسالة مناقشة محتواها فى خلفية مألوفة لمتلقى الرسالة الإعلانية الإجتماعية وبحيث يساعد ذلك على تذكرها لفترة أطول ، كما يؤدى إلى تغلغل وإنتشار الرسالة بين أفراد القطاع المستهدف وتحقيق الإستجابة المرغوبة .

وقد أظهرت بعض الدراسات السابقة عن الإعلان ودوره فى حل المشاكل الإجتماعية ، أن الإعلان الإجتماعى لا يمكن بأى حال من الأحوال أن يحل محل التعليم أو التوجيه العام الضرورى لمواجهة الكثير من المشاكل الإجتماعية . فالتعليم جزء لا يتجزء من الحملة الإجتماعية إلى جانب الإهتمام بدراسة السوق والقطاع المستهدف وتصميم الإستراتيجيات التسويقية التي تغطى إحتياجات المشكلة الإجتماعية موضع البحث .

وتواجه برامج الصحة الكثير من المشاكل وعلى رأسها مشكلة كيفية إقناع أهل الريف بالإقبال على الخدمة المقدمة . وقد نتج عن هذا الوضع إنتشار شعور عام بأن المسئولين عن التعليم فى مجالى الصحة والتغذية يركزون إهتمامهم على المتطلبات الفنية وغير قادرين - أو غير راغبين - على التكيف مع الإتجاه الحديث لتعليم الصحة العامة .

إن الكثير من المشاكل فى مجال الصحة العامة تنبع أساساً من عدم تفهم طبيعة عملية التسويق الإجتماعى فى مجال الصحة العامة وما تتطلبه من إعداد وتخطيط مسبق . أى أنه توجد فجوة إتصال بين المسئولين عن الصحة العامة والجمهور المستهدف من حملات الصحة العامة ، وتتمثل هذه الفجوة فى :

١- إنتشارالأفكار والمفاهيم الخاطئة عن تصميم الرسالة لدى المسئولين بحيث ينصب التركيز على الفكرة المقدمة مع إهمال الجوانب الأخرى للرسالة الإعلامية من حيث المحتوى والمواد المستخدمة (شرائط الفيديو ، الأفلام ، مواد الطباعة ، الورق .. الخ) والوسيلة ، ويترتب على ذلك كله قصور الرسالة فى تحقيق أهدافها .

٢- العجز عن توصيل المفهوم الإجتماعى المرغوب فيه إلى القطاع المستهدف فلا تفهم طبيعة القضية الإجتماعية أو يستوعب مغزى الرسالة .

٣- عدم توافر الخبرة والقدرة لدى المسئولين عن الصحة العامة بالقدر اللازم لتطويع المواد والوسائل الإعلامية لصالح القضية الإجتماعية .

إن التسويق الإجتماعى من خلال تطويع الأدوات والإستراتيجيات التسويقية قادر على أن يتخطى هذه العقبة ويعبر فجوة الإتصال القائمة بين المسئولين

والجمهور المستهدف من حملات الصحة العامة بحيث يقضى على أى لبس حول طبيعة حملة التسويق الإجتماعى أو هدفها .

فجوات الأتصال فى برامج التسويق الإجتماعى

وباختصار ، يمكن القول أن هناك سلسلة من فجوات الإتصال التى تضعف التعليم فى مجال الصحة العامة . ومن أخطر هذه الفجوات القائمة بين الجمهور ومصدر المعلومات ، حيث أن هناك أعداداً كبيرة من السكان لا تصلهم الرسالة الملائمة بالتكرار الضرورى لكى تحقق هدفها مما يعكس عجز الإمكانات التقليدية للصحة العامة كما أن هناك بعض الإختلافات أو الفجوات القائمة والتى يساعد التسويق الإجتماعى فى التغلب عليها ، ومن بينها :

١- الفجوات بين القيم الحضارية والثقافية والإجتماعية السائدة لدى المجتمع المستهدف من جانب والمتخصصين فى مجال الصحة العامة من جانب آخر مما قد يؤدى إلى تصميم رسائل إعلامية لا تتلائم مع طبيعة المجتمع المستهدف ، مثل قيام خبراء أجانب بتصميم حملة التسويق الإجتماعى لدولة ما .

٢- الفجوات بين الأسس التعليمية التى تصمم الحملة على أساسها وبين الأفكار والمفاهيم السائدة لدى الجمهور .

٣- الفجوات بين المحتوى التعليمى لحملات الصحة العامة وبين الذى يحدث فعلاً فى المجتمع .

٤- الفجوات بين الرسائل المتنافرة الصادرة من الشخصيات المسئولة كالسياسيين والأطباء ورجال الدين والمفكرين بحيث يواجه المجتمع المستهدف بسيل

جارف من الرسائل الإعلامية المتعارضة والمتناقضة فى ذات الوقت ، والتى تحدث ردود فعل متباينة لدى القطاعات المختلفة من المجتمع المستهدف .

٥- الفجوات بين النظام الحالى للرعاية الصحية وبين مشكلة عدم إقبال المعوزين والمحتاجين على الإنتفاع بالخدمات المقدمة مجاناً .

٦- الفجوات بين التنافس القائم بين كل من الخدمات العلاجية - سواء المستشفيات أو الشركات المنتجة للأدوية - وبين الحاجة المتزايدة إلى الوقاية من الأمراض ومنع مسببات حدوثها .

وفى إستطاعة التسويق الإجتماعى أن يقدم لمسئولى الصحة الإمكانات والوسائل التى تساعدهم على عبور هذه الفجوات القائمة بين منظمات المجتمع ومشروع الصحة العامة . فالتسويق الإجتماعى يقلل إلى أدنى حد ممكن من التناقض والتنافر الموجود بين الرسائل المختلفة .

* يساعد التسويق الإجتماعى على تكامل الجهود بين أنظمة المجتمع المختلفة ويقلل من حجم الصراع بينها ، حيث أنه فى ظل مبادىء وإستراتيجيات التسويق الإجتماعى تصمم جهود كل جهة بحيث تخدم قطاعاً سوقياً محدداً وتشبع حاجته من تلك الخدمة .

العوامل التى أدت إلى زيادة أهمية التسويق الإجتماعى

ويلاحظ أن الأسباب التى أدت إلى زيادة أهمية التسويق الإجتماعى فى دول العالم الثالث فى مجال حملات الصحة العامة هى النقص فى عدد الأطباء وعدم التوازن فى توزيع الإعداد الموجودة بين المناطق المختلفة ، وبالتالى لا يتوافر فى الأحياء والمناطق الفقيرة إلا الحد الأدنى من الأطباء . وقد ترتب على ذلك إستمرار جهود الصحة العامة فى الإتجاة العلاجى بدلاً من الإتجاه نحو الوقاية ومنع حدوث الأمراض والمشاكل من خلال التوعية ونشر التعليم عن مختلف جوانب الصحة العامة التى توثر فى المجتمع ككل . فإتجاه الصحة العامة القائم على أساس الأطباء ينتظر حدوث المشكلة الصحية ثم يبدأ فى تقديم العلاج وإتخاذ الإجراءات المناسبة . وترتب على ذلك النقص فى عدد الأطباء ومحاولة عبور الفجوة القائمة بين الأنشطة الوقائية فى الصحة العامة ومحاولة مدها إلى المجتمعات التى تحتاج إليها أن ظهرت طبقة الرواد الإجتماعيين أو الصحيين ، وتلك الطبقة مصدر موثوق به لتعليم ونشر المبادىء والمعلومات عن كيفية مواجهة مختلف مشاكل الصحة العامة ووسائل علاجها ، فهناك صلة وثيقة بين المسوق الإجتماعى والرواد الإجتماعيين أو الصحيين (أى الأفراد الذين يعملون في نشر الخدمة التسويقية ، ويختلف المسمى لهم حسب البيئة وطبيعة العمل ، ويستخدم في كثير من البرامج السكانية لفظ " الرائدة " أو " المشرفة " الصحية أو الإجتماعية ، وهى - أو هو - فرد ينتمى إلى نفس البيذة التى ينفذ فيها برنامج التسويق الإجتماعي وعلي قدر من التعليم والدراية والشخصية التى تمكنه - أو تمكنها - من الإتصال بأفراد المجتمع ونقل الرسالة إليهم بأسلوب مقنع) ، فهؤلاء يمكن تدريبهم بسرعة أكبر وبتكلفة أقل نظراً لأن هدفهم الأساسى هو نشر التعليم عن الصحة العامة فى أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة .

شروط نجاح حملات التسويق الإجتماعي

الواقع أنه كلما كانت ظروف الحملة الإجتماعية مشابهة لحملة تسويق سلعة كلما زادت فعالية جهود التسويق الإجتماعى وزادت إحتمالات نجاح الحملة الإجتماعية ، ويتوقف نجاح هذه الحملات على ثلاثة شروط هى :

الشرط الأول : الإحتكار الفعلى (أو السيكولوجى) لوسائل الإعلام ، وهذه الحالة تظهر عند غياب حملات الدعاية المضادة .

الشرط الثانى : وجود قاعدة سلوكية للمشاعر التى يحاول المسوق الإجتماعى الوصول إليها ، وعادة ما يكون توجيه السلوك الإجتماعى القائم عند الأفراد إلى إتجاه معين أكثر سهولة من عملية إعادة تكييف السلوك الإجتماعى . ولكن كثيراً ما يحاول المسوق الإجتماعى - مثل المسوق التجارى - نشر أفكار جديدة مما يتطلب تغيير جذرى فى الإتجاهات السلوكية .

الشرط الثالث : تدرج عملية الإتصال الإجتماعي ، بمعنى تنظيم عملية الإتصال بصورة متدرجة ، أى من مستوى الإعلان عبر وسائل الإعلام إلى مستوى مناقشة محتوى الرسالة الإعلانية فى خلفية إجتماعية مستمدة من البيئة الإجتماعية من أجل زيادة تذكر الرسالة .

وقد أوضحت تجارب بعض حملات التسويق الإجتماعى أن الفعالية النسبية للحملات تتوقف على خمسة عوامل وهى :

١- **القوة** - قوة دافعيـة الفرد تجاه الهدف كمحصلـة لموقفه قبل الرسالة ، وبعد مؤثر الرسالة .

٢- **الإتجاه** – معرفة ماذا يفعل الفرد ، أو كيف يتصرف ، أو إلى أين يذهب ، لإشباع دافعيته .

٣- **الميكانيكية** – وجود هيئة مسئولة تمكن الفرد من ترجمة دافعيته إلى تصرف .

٤- **الكفاءة والقدرة** – قدرة وكفاءة الهيئة في أداء تلك المهمة .

٥- **المسافة** – *تقدير الجمهور للجهد والتكلفة المطلوبين لإشباع الدافع* بالمقارنة بالعائد المتوقع .

ولتوضيح كيف تعمل هذه العناصر يمكن تحليل حملة مكافحة الجفاف فى مصر . وقد نجحت تلك الحملة نجاحاً باهراً نتيجة لوجود القوة (حماية الطفل) ، والإتجاه (مصل التطعيم) ، والميكانيكية (العيادات ومكاتب الصحة) ، الكفاءة والقدرة (مراكز كثيرة للتطعيم) والمسافة (سهولة الذهاب لمكتب الصحة) . وإذا ما قارنا بين هذه الحملة وحملة مكافحة الإدمان ، لوجدنا أن الأخيرة تفتقر لمعظم العوامل السابقة .

نماذج لبعض إستخدامات مفهوم التسويق الإجتماعي

سنتعرض فى الجزء التالى لنماذج لبعض الإستخدامات الرائدة لإستراتيجية التسويق الإجتماعى فى مختلف المجالات ، كالمحافظة على الطاقة وحملات مكافحة التدخين .

أولا - إستخدام مفهوم التسويق الإجتماعى فى مجال برامج المحافظة على الطاقة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إمكانية إستخدام أساليب التسويق وأدواته للمساهمة فى حل مشكلة إجتماعية كمشكلة المحافظة على الطاقة من جانب أصحاب المنازل بإعتبارها قضية حيوية فى الوقت الحالى ، ومع ذلك فإنها لم تخضع للدراسات من جانب الهيئات المختلفة المهتمة بهذا الموضوع ، بالإضافة إلى تنمية برنامج أكثر فعالية لفكرة الإستخدام الأمثل للطاقة ، وقد قام الباحث بإختبار فرض مؤداه أن إستخدام بعض أساليب التسويق فى تسويق فكرة المحافظة علي الطاقة يساعد علي إحداث التغيير الإجتماعى المطلوب فى القطاع المستهدف ، وتم إختبار الفرض من خلال برنامج المحافظة على الطاقة الذى يدرس فى الجامعة ، وإستخدامه فى تقييم التغيير الإجتماعى ومؤشرات الحضور فى بداية البرنامج والتصرفات الإيجابية من جانب الأفراد المشتركين فى البرنامج ، وأخيراً التصرفات المستقبلة التي يعتزم الأفراد المشتركين فى الدورة القيام بها ، وتم تعريف " السلعة " الإجتماعية بإنها برنامج تعليم الأفراد سبل المحافظة على الطاقة . وكان من أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة مايلى :

١- أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه وسائل الإعلام فى ترويج مثل هذا البرنامج الذى يعتمد على توفير الرغبة التلقائية والإختيارية لدى الأفراد لإحداث التغيير الإجتماعى المرغوب فيه .

٢- في حالة المحافظة على الطاقة ، يمكن الحصول على مساعدة الشركات إذا ما أمكن إظهار أى منافع قد تعود عليها من وراء ذلك .

٣- إستخدام دورة توعية فى مجال المحافظة على الطاقة وتسويقها بالأسلوب المناسب لتشجيع المستهلكين على القيام بخطوات إيجابية فى الإتجاه الصحيح .

٤- إظهار تأثير برامج ترشيد إستهلاك الطاقة من خلال تركيز الباحثون على عدد من المؤشرات ذات الدلالة ، كمعدل شراء بعض أجهزة ووسائل المحافظة على الطاقة .

٥- يتأثر السلوك تجاه وسائل ترشيد إستهلاك الطاقة بإختلاف فصول السنة.

٦- يمكن إستخدام الأساليب الكمية والكيفية فى دراسات سلوك المستهلك .

٧- ينبغى تقسيم السوق إلى قطاعات ، وقد أظهرت الدراسة أن سلوك المحافظة على الطاقة منتشر نسبياً بين قطاعات الملاك والسكان .

ثانيا - إستخدام مفهوم التسويق الإجتماعي فى مجال حملات مكافحة التدخين :

تهدف الدراسة إلى إبراز إمكانية تطبيق بحوث الإتصال وإستخدامها فى مجال تسويق القضايا الإجتماعية (حملات الحد من التدخين) من أجل تكثيف وزيادة فعالية كفاءة حملة الإعلام الإجتماعى ، لأن إستخدام بحوث الإتصال بكفاءة يؤدى بالتالى إلى الإستخدام الأمثل لوسائل إتصال معينة ، كما يمكن من تقييم وتقدير آثار عملية الإتصال ذاتها ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

١- تقييم آثار الحملات الإجتماعية بأسلوب مباشر وميسور من خلال إستقصاء آراء عينة عشوائية من المجتمع كامل وذلك بإستخدام المقابلات الشخصية في الأماكن العامة .

٢- على الرغم من أن هيكل ومنهج البحث المتبع فى تقييم الحملات سهل وميسور ، إلا أنه يوفر معلومات لا بأس بها يمكن الإفادة منها .

٣- هذا النوع من البحوث يساعد على زيادة فهم العلاقة بين الإتصال وسلوك الأفراد فى مجال الدراسة .

خلاصة القول

أن التسويق الإجتماعى لحملات الصحة العامة يهدف أساساً إلى تصميم برامج للحملات الإجتماعية على أساس وقائي ، ولذا لابد من تحديد الهدف الرئيسى لحملة التسويق الإجتماعى من وجهة نظر القطاع المستهدف ، ثم يتم تصميم إستراتيجيات التسويق الإجتماعى فى ظل المعرفة بالإضافة إلى ما تكشفه الدراسات والبحوث عن الخلفية الديموغرافية والإجتماعية والإقتصادية والحضارية للجمهور المستهدف ، فالسلعة التى يقدمها برنامج التسويق الإجتماعي لتنظيم الأسرة ، سواء كانت حبوباً فمية ، أو أقراصاً موضعية ، أو عازلاً طبياً ... الخ ، تعد بمثابة إستجابة لحاجة ومحاولة لتقديم حلاً للمشكلة القائمة فى المجتمع وتقديم وسيلة للوقاية من تكرار حدوثها فى المستقبل .

---

* التسويق الإجتماعي – يهدف إلى دراسة حاجات ورغبات القطاع المستهدف .
* التسويق الإجتماعي – يدرس ويحلل خصائص القطاع المستهدف .
* التسويق الإجتماعى – يقوم على أساس المدخل " الوقائى " .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إستراتيجيات التسويق الإجتماعى ليس بوسعها أن تحل كل مشاكل الصحة العامة ، لأن بعضها ينتج عن البنية الإقتصادية والإجتماعية والحضارية للمجتمع ، مثل توفير مياه الشرب النقية فى الريف بالدول النامية ، وإنشاء ، وصيانة شبكات الصرف الصحى ، إلى جانب عدد من المشاكل الأخرى لا حصر له ، ولا يستطيع التسويق الإجتماعى التغلب على جوانب النقص والقصور فى البنية الهيكلية للمجتمع ، وبالتالى فإن العاملين فى الصحة قد تواجههم قيود تتعدى قدراتهم وإمكاناتهم ، وأيضاً صلاحياتهم ، ومن

الضرورى الأخذ فى الحسبان حدود (أو قيود) التسويق الإجتماعى حتى نقلل من خطر تحميل القطاع المستهدف بأكثر من طاقته وحماية المسوق الإجتماعى من الإتهام بأنه أحد عناصر التراخى والكسل . وأخيراً ، لابد من أن نذكر أن الفقر بمثابة القيد الهيكلى الحيوى الذى يحد من فاعلية حملات التسويق الإجتماعى ، فالفقراء يتلقون عادة أدنى مستوى من الخدمات ويتعذر الوصول إليهم على الرغم من شدة حاجتهم لتلك الخدمات المقدمة ، كما أن جاذبية حوافز الصحة العامة محدودة من وجهة نظر تلك الطبقة حيث أنها غير ملموسة على المدى القصير ، ومن المعروف أن الأفراد يقبلون عادة على الخدمات الصحية العلاجية دون أدنى تردد ولكن يختلف الوضع بالنسبة للخدمات الصحية الوقائية ، فهم غالباً ما يترددون عند دفع مقابل للوقاية من الأمراض .

وختاما ،،،

فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة وثيقة ومتداخلة بين برامج الصحة العامة الرأسية وبعضها البعض ، ومثال ذلك برامج التغذية ، وتنظيم الأسرة ، وتنقية مصادر مياه الشرب ، ومكافحة الأمراض ، بحيث لا يمكن فصل أثر أحدها عن الأخرى . فمثلاً ، هل يمكن مواجهة قضية ممارسة تنظيم الأسرة مع تجاهل معدل وفيات الأطفال ؟ وهل يمكن حل مشكلة الجفاف عند الأطفال بنشر المعرفة بمحلول الجفاف وطريقة إستخدامه أم بتوفير مياه نقية صالحة للإستعمال الآدمى ؟ وما جدوى الترويج الإجتماعى للرضاعة الطبيعية فى دول العالم الثالث طالما أن هناك حملات مكثفة تقوم بها شركات ألبان الأطفال للحث على الرضاعة الصناعية ؟ ولذلك ، فإن تخطيط برامج التسويق الإجتماعى يجب أن يتميز بالنظرة الشاملة والمتكاملة لجميع جوانب الصحة العامة ولخصائص المجتمع ككل ، حيث أن وضع الأهداف بمعزل عن ظروف المجتمع وخصائصه يؤدى إلى فشل جهود المسوق الإجتماعى .

المراجع

١- البنك الدولى ، تقرير عن التنمية فى العالم ١٩٨٤ .

٢- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، تفصيل بيانات المؤتمر الصحفى لبلوغ سكان الجمهورية ٤٨ مليون نسمة في ١٩٨٥/١/٢٢ ، ١٩٨٥ .

٣- صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية ، " السكان والتنمية " ، سكانيات ، المجلد الثانى ، رقم ٣ ، ١٩٨٠ .

4 - Philip Koler & Gerad Zaltman , " Social Marketing : An approach to planned social change " Journal of Marketing , Vo1.35, July 1971/pp.3-12 .

5-Richard K.Mauoff, Social Marketing : New Imperative for Puplic Health , Praeger Publishers , 1985 .

التسـويق الداخلى

Internal Marketing

مقدمه

كما سبق الذكر ، فإن نجاح أى منظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفاعلية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة . ويقدر أهمية تطبيق هذه المفاهيم على عملاء المنظمة وإقناعهم بمدى جاذبيـة وقدرة المنتجات على إشباع إحتياجاتهم والحصول على تفضيلاتهم لها ، فإن قدراً من الاهتمام مطلوب أيضاً لضمان قيام العاملين داخل المنظمة بتحويل أفكار واستراتيجيات المنظمة إلى واقع فعلى . ويتطلب ذلك ضرورة إقناعهم بالافكار والخطط التى تقوم المنظمة بإنتهاجها والحصول على تأييدهم لها . فمن الضرورى بمكان اقتناع الأفراد داخل التنظيم بأهمية المنظمة وما تقدمه من منتجات واسهام عملهم فى تحقيق أهداف المنظمة وذلك قبل القيام بأى تسويق خارجى لمنتجاتها .

ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية - فى الآونة الأخيرة - فى التطرق إلى لفظ التسويق الداخلى Internal marketing للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة فى إقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أدائهم الفعال ودوره فى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة . وفى هذا الصدد فإن العملاء هم العاملين داخل المنظمة ومن ثم يتم تصميم مزيج تسويقى مناسب لتسويق أفكار المنظمة وخططها والحصول على رضاهم مع تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بالربحية من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار .

وقد بدأ ظهور مفهوم التسـويق الداخلى فى قطاع الخدمات حيث تتميز الخدمات عن السـلع بإرتباط مقدم الخدمة بالمسـتفيد منها أثناء تأديـة الخدمـه (عملية إنتاج الخدمة) ومن ثم يمكن أعتبار أن كل فرد داخل المنظمة الخدميه له إتصال مباشر بالعملاء يؤدى دوراً تسويقاً ففى الخدمه الفندقيه على سبيل المثال نجد أن النزيل يتعامل مع العديد من الأفراد بمجرد دخوله إلى الفندق بداية من العامل الذى يأخذ متاعه ثم قسم الاستقبال وقسم خدمة الغرف وتنظيف الغرف والمطاعم والاستعلامات ......الخ ، ومن ثم فإن مقدار رضاه عن الخدمة الفندقية يتأثر بدرجة كبيرة بمدى جودة وأداء الأفراد المختلفين فى الأقسام المختلفة من قسم التغذية ، الأستقبال ، الاستعلامات .. الخ . ومن ثم فإن هناك ضرورة ملحة فى أن يكون لجميع هؤلاء الأفراد التوجه التسويقى المطلوب والاقتناع التام بأهمية وظيفتهم وتأثير أدائهم على نجاح الفندق وزيادة رضا الأفراد عن الخدمة الفندقية .

مفهوم التسويق الداخلى

ينطلق التسويق الداخلى من قاعدة مفادها أن الاهتمام يجىء أولاً بالعاملين داخل المنظمة Employees come first . وتستند هذه القاعده إلى إنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظام والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المنظمة ، فإن نجاح الأخيرة فى جذب العملاء الخارجين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق .

إن زيادة الحاجه إلى التسويق الداخلى يمكن إرجاعها إلى الاهتمام المتزايد بالعنصر الانسانى على انه حجر الزاويه فى نجاح المنظمات اليوم . وبصفة عامه فإن التسويق الداخلى يركز على إدارة عمليتين أساسيتين وهما

١- إدارة الأتجاهات Attitude management .

٢- إدارة الأتصالات Communication management

وتشير النقطة الأولى إلى ضمان توجه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها . وخدمة المستهلك ومحاولة نشر الفكر الخاص بأنسب أساليب التعامل مع العملاء ويلاحظ أن العملية هى عمليه مستمرة حيث أن التأكيد على نشر الفكر التسويقى داخل الشركة يعتبر ضرورة هامة
لضمان إستمرار الشركة في خدمة عملائها .

أما إدارة الإتصالات فيقصد بها ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات الأدارية المختلفة وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالعملاء وفى هذا الخصوص فإن إدارة الإتصالات تعتمد على تصميم حملات مخططة للعاملين لاعلامهم و اقناعهم بالمنتجات الجديدة التى تقدم من وقت لآخر والحملات الترويجية والأعلانية الموجهة للمستهلك المستهدف (لضمان معرفة العاملين داخل المنظمة بالجهود المبذولة بالعملاء والسوق) .

الأهداف العامه للتسويق الداخلى

بصفة عامه يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتى

١- ضمان قبول العاملين بالشركة للأهداف التى تسعى المنظمة لتحقيقها ، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات التى تمثل إطار العمل داخل الشركة .

٢- ضمان أن العاملين قد تم إستثارة دافعيتهم للتوجه بالمستهلك وإحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للأراء فى ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءه .

٣- جذب والحفاظ على العاملين ذوى الكفاءات والخبرات المتميزة .

وبطبيعة الحال فإن هذه الأهداف يمكن إدراجها تحت هدف واحد عام وهو إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة الشركة .

ويلاحظ أن التسلسل فى وضع الأهداف السابق الإشارة إليها ، يعكس فى طياته مدى نجاح الشركة فى تحقيق أهدافها ، بمعنى أن ضمان قبول العاملين لأهداف الشركة ونظمها وسياساتها سوف يكون الركيزة الأساسية فى ضمان توجه العاملين بالمستهلك وإحتياجاته (شرط ضرورى ولكنه غير كاف) ، ومن ثم فإن الشركة سوف تستطيع أن تجذب وتستقطب الكفاءات المتميزة وتحافظ عليها نتيجة لزيادة ولاء العاملين للشركة . وتعتبر هذه الأهداف بمثابة أهداف عامه يمكن أن يتم تفصيلها حسب المواقف والحالات وتعتبر والحالات التى ترغب الشركة فى تسويقها داخلياً إلى العاملين .

وكقاعدة عامه ، توجد ثلاثه أنماط مختلفة من المواقف ، تقتضى تحديد وتعريف الأهداف التى يسعى التسويق الداخلى لتحقيقها وهى علي النحو التالى

أولا تنمية ثقافة المنظمه Developing The company culture .

إن تحديد مشكلة الثقافة والحضاره والقيم التنظيمية للشركة يعتبر الأساس لأهم المعايير والقيم التى تسعى المنظمة لنشرها - لتمكنها من تحقيق رسالتها . وأهدافها واستراتيجيتها . ويعنى ذلك توفير فهم كامل ومشترك لدى أعضاء الشركة لهذه القيم والتى من أمثلتها :

١- العميل دائماً على حق .

٢- مظهر العملين هام لرضاء المستهلك .

٣- الجودة المتحققة من أول مرة أداء .

٤- السرعة فى الأداء .

٥- الشركة مستعدة لخدمة المجتمع المحلى

وتعتبر مؤسسة "والت ديزنى " من أكثر الشركات نجاحاً في ترسيخ ثقافة عامه للعاملين بها نحو أداء الخدمه . فمن خلال إقناع العاملين بأن مجال عمل والت ديزنى هو تسليه العملاء وأن يقتنع العميل أنه يحصل على منفعه مقابل كل دولار مدفوع Value for the doller ، وأن دور العاملين كممثلين ومضيافين وأن العملاء هم ضيوف الشركة لمدة اليوم الكامل .

وكمثال آخر فإن شركة 3M تحاول أن تنمى ثقافة عامه داخل الشـــركة متعلقـــة بالابتكار والتجديد والجودة فى الأداء . وعلى هذا فإن كل العاملين لديهم الفرصه لأن يقدموا أفكار مبتكره فى مجال عملهم ســواء خاصه بتقـديم منتجات جديده أو أفكار جديده للعمل . وفى هذا فإن العاملين عليهم أن يقضـوا فتـرة من العـام (من أسـبوع لثلاثـــة أســابيع) داخل إدارة البحوث والتطوير Research & Development لكى يتم تهيئتهم للعمل فى مجال الابتكارات .

وبطبيعة الحال يتطلب ذلك مزيد من الجهد لترسيخ هذه المفاهيم لدى العاملين حتى نضمن نشر ثقافه عامه لدى الشركة فيما يتعلق بالقيم المراد ترسيخها . ولكن ينبغى ملاحظة أن التسويق الداخلى قد لا يكفى مالم يتم ربطه بالانشطة الأخرى داخل الشركة . ولهذا يجب أن يعمل التسويق الداخلى فى هذا الصدد علي تحقيق الآتى :

١- تمكين العاملين والمديرين والمشرفين ... الخ من تفهم وقبول رسالة الشركة وأهدافها واستراتيجياتها ، والسلع والخدمات التي تقوم الشركة بتقديمها .

٢- تنمية التوجهات لدي العاملين والمتعلقة بعلاقة العاملين ببعضهم البعض من ناحية وعلاقتهم بالاسواق التي يتعاملون معها من ناحية آخرى .

٣- تنمية مهارات العاملين فى تحقيق الاتصالات الفعاله والمهارات التفاعليه والتي تحقق التفاهم فى الأداء على مستوى المنظمة ككل .

ثانيا الحفاظ على ثقافة المنظمة وتوجهاتها

أن تبنى الثقافة العامه للمنظمة كمدخل لتبنى العاملين لمختلف القيم التى تسعى المنظمة لترسيخها هو شر ضرورى ولكنه غير كاف لنجاح المنظمة . فبنفس القدر ، فإن هناك حاجة ماسة لوضع البرامج والخطط التى تضمن الحفاظ علي تطبيق هذه القيم على مدار الزمن ، وإلا فإن فالمعايير والأتجاهات الخاصه بالعاملين والتى تم تنميتها فى وقت سابق سوف تعود مرة أخرى للاهتمام بالكفاءة الفنيه والأداء الغير متكامل .

وفى هذا الصدد فإن أهداف التسويق الداخلى والتى تساعد فى الحفاظ على ثقافة المنظمات تتضمن :

١- ضمان أن الممارسات الإدارية داخل المنظمة مشجعه بدرجة كافية وتدعم توجهات العاملين نحو المستهلك وإحتياجات السوق .

٢- ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين على المعلومات المطلوبه التى تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبه بكفاءة عاليه . والأكثر من ذلك هو ضمان تدفق المعلومات من خلال نظام التغذية العكسيه ، Feedback لكى تتوافر بيانات عن الأداء وعن مدى إلتزام العاملين بالتوجهات التى تم تنميتها . فعلى سبيل المثال تعتبر قوائم الاستقصاء التى يتم ملئها بواسطة عملاء الفنادق أو المطاعم أو الخدمه الجويه مؤشر لقياس مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمه ومدى إلتزام العاملين بمقاييس ومعايير الاداء الموضوعه .

ثالثا : تقديم سلع وخدمات جديده

تظهر أهمية التسويق الداخلى أيضاً كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط الجديده والمنتجات التى تقدمها المنظمه والمشاكل المرتبطة بقبولها . وعلى وجه الخصوص فإن على المنظمة أن تقوم بتوجيه الاهتمام فى هذه المرحله إلى الأفراد الذين يقومون بالاتصال بالمستهلك وبالاطراف ذات الصله بتقديم السلع والخدمات الجديده إلى السوق .

وفى هذا الصدد فإن أهداف التسويق الداخلى المرتبطة بتقديم السلع والخدمات أو تطبيق إستراتيجيات جديده تتضمن .

١- أن نجعل العاملين على درايه كامله بالاستراتيجيات التسويقيه المرتبطه بتقديم السلع والخدمات وأن يتم قبولها من جانبهم قبل قيامهم بالاشتراك فى إنتاجها وتسويقها .

٢- أن يكون هناك قناعه كافيه بماهية الاستراتيجيات التسويقيه بصفة عامه والترويجية على وجه الخصوص ، ويمكن فى هذا الصدد أن يتم إختيار الحملات الإعلانيه على مستوى العاملين أولاً قبل تنفيذها فى السوق على مدى واسع .

٣-أن يكون العاملين على درايه كامله بالادوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطبيق الأستراتيجيات الجديده أو تقديم المنتجات .

الأنشطة المتعلقة بالتسويق الداخلى :

لا توجد قائمة بدقة تشتمل على أنشطة التسويق الداخلى بصفه عامه فإن الأنشطة المتعلقة بالتسويق الداخلى تتضمن كل وظيفة أو نشاط له تأثير على التسويق الداخلى بطريقة أو بأخرى ويؤثر على التوجه بالسوق أو تحقيق الرضا للمستهلك .

وهذا ينبثق من فكرة أن التسويق الداخلى هو الفلسفة التى بمقتضاها تقوم فيها بإدارة العاملين ، وإنه طريقه منتظمه لتنمية وتدعيم الثقافة المتعلقة بالخدمه ، وعموماً يمكننا وضع قائمه للأنشطة الخاصة بالتسويق الداخلى وهذه القائمه لا يمكن أن نعتبرها على سبيل الحصر ، ولا يمكننا أن نفرق بين الأنشطة المستخدمة فى تنمية والحفاظ على ثقافة المنظمه ، وأخرى تتعلق بتقديم خدمات ومنتجات جديده أو القيام بحملات إعلانيه جديده حيث يمكن أن نتناول أكثر من نشاط فى موقف واحد .

ومن هذه الأنشطة المتعلقه بالتسويق الداخلى :

١- التدريب .

٢- دعم الإدارة .

٣- الإتصالات الداخليه والمعلومات الدائمه .

٤- إدارة الموارد البشريه .

٥- الإتصالات الخارجيه .

٦- بحوث السوق .

وسوف نتناول هذه الانشطة بشىء من الفصيل

١- التدريب

عادة ما نجد فى العديد من الشركات أن العاملين يجهلون معرفة أو فهم إستراتيجيات الشركة . وفهم ،السلعة أو الخدمه التي يقدمونها ومسئولياتها . فالمقصود بالتدريب هنا للتسويق الداخلى هو تحسين المعرفة لدى العاملين بالشركة خاصة الأفراد الذين على إتصال مباشر بالمستهلكين

والتدريب قد يكون من خلال برامج داخليه أو خارجيه ويسهم التدريب فى إنجاز ثلاث مهام رئيسية هى :

١- تنمية نظرة موضوعية بصدد أسلوب عمل الإستراتيجية وتحديد دور كل فرد وعلاقة كل فرد بالآخر من حيث الوظائف والعلاقة مع المستهلكين .
٢- تنمية وتدعيم إتجاهات إيجابيه نحو إستراتيجية الخدمه وأسلوب الأداء .
٣- تنمية وتدعيم المهارات والإتصالات والمهارات البيعية الخاصة بالعاملين .

٢- دعم الإدارة

برامج التدريب وحدها لا تكفى لتنمية التسويق الداخلى فلكى نحقق الاستمرارية فيجب أن تتوافر فى القادة عدة شروط هى :

أ- إقتناع الإدارة العليا بدور التسويق الداخلى .
ب- تشجيع الإدارة العليا لبرامج التدريب .
جـ- إشراك المرؤسين فى التخطيط وإتخاذ القرارات .
د- تهيئة المناخ الداخلى المشجع للعاملين على العمل .

٣- الأتصالات الداخلية والمعلومات الداعمة .

إن تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم البعض ، بين الرؤساء والمرؤسين

يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلى ، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث فى الشركة وله تأثير على العاملين وعلى الشركة حتى يتأقلم العاملين مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأى معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين .

٤- إدارة الموارد البشرية

من الأهداف التى تسعى إليها معظم الشركات هى الإحتفاظ بأفضل العمالة داخل المنظمة وهذا يتطلب تحفيز العاملين وتدريبهم وترقيتهم حتى نحافظ على مهارتهم وتنميتها كما نحافظ على هؤلاء العاملين داخل المنظمة خوفاً من أن تستقطبهم أى منظمة أخرى .

٥-الاتصالات الخارجيه

وهى ما أشرنا مسبقاً إليه من أن الحملات الإعلانية والتسويقية يجب أن يكون العاملين على دراية بها قبل أن تعرض في السوق .

٦- بحوث السوق

يجب إجراء البحوث داخلياً وخارجياً بغرض التعرف على الإتجاهات وتحديد الأراء بصدد أى مشكلة أو فكرة جديدة يخطط لتنفيذها .

وعموماً يمكننا أن نعتبر عملية التسويق الداخلى عملية مستمرة تتكون من ثلاثة مراحل هى :

١- التحليل المسبق لطبيعة إستراتيجية المنظمة والإتجاهات بين العاملين والمستهلكين .

٢- محاولة جعل العاملين يفهمون كل ما يتعلق بأساليب إرضاء المستهلك وطرق أداء خدمة ممتازة .

٣- تحقيق التوجه لرضا المستهلك والتوجه بإحتياجات السوق .

الشروط اللازمة لإنجاح التسويق الداخلى

لو أن أنشطة التسويق الداخلى تم تنفيذها كحملة أو كأنشطة منفصلة بدون أن نربطها بالادوار الإدارية الأخرى . فإن الخطر يكمن فى أننا لن نحقق أى من الأهداف التى نسعى إليها من خلال التسويق الداخلى . وتوجد ثلاثة شروط للتسويق الداخلى الناجح :

١- التسويق الداخلى يجب إعتباره على أنه عنصر مترابط مع الإدارة الإستراتيجية .

٢- عملية التسويق الداخلى يجب أن تدعم من خلال الهيكل التنظيمى والإداره .

٣- إتساق الإدارة العليا وتدعيمها للتسويق الداخلى .

وخلاصة القول :

يمكن أن نذكر بعض النقاط الهامة لنجاح فلسفة التسويق الداخلى في منظمات اليوم .

- لكى نحقق النجاح فى التسويق الداخلى يجب البدء من خلال الإدارة العليا ثم يليها الإدارة الوسطى ثم الدنيا فكل هؤلاء يجب أن يتعاونوا وينسقوا جهودهم الخاصة بالتسويق الداخلى

- إن قدرة العاملين على تفهم أدوارهم من خلال التسويق الداخلى يتوقف بدرجة كبيرة على تشجيع الإدارة العليا

- وغنى عن الذكر أن كل أنواع العاملين يجب أن يكونوا موجودين فى عملية التسويق الداخلى بمختلف مستوياتهم

- التسويق الداخلى يساهم فى إنجاح التسويق الخارجى .

- التسويق بصفة عامة أحد الأنشطة الرئيسية فى الإدارة الاستراتيجية فلذلك التسويق الداخلى هو عنصر مترابط مع الإدارة الإستراتيجية

المحتويات



